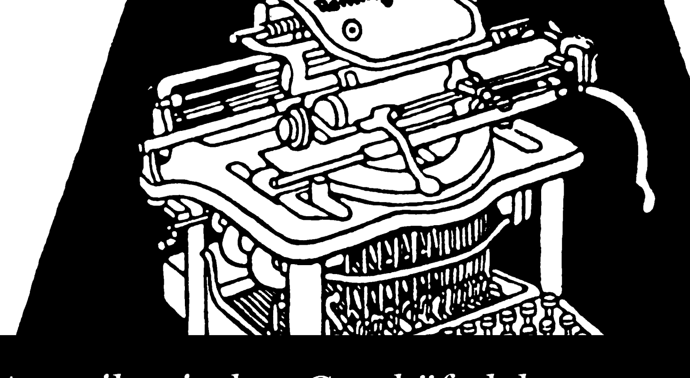
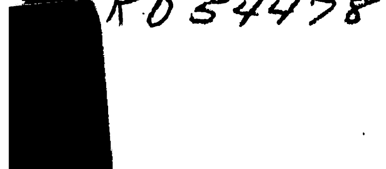
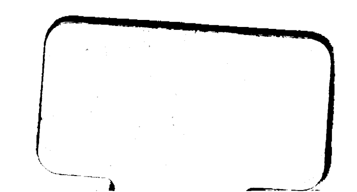


Amerikanisches Geschäftsleben

Hjalmar Cassel







Amerikanisches Geschäftsleben



H. Cassel

Amerikanisches Geschäftsleben



Berlin * Karl Curtius * 1908

Als ich vor zirka einem Jahre Gelegenheit hatte, das aus Vorträgen in der Berliner Humboldt-Akademie hervorgegangene, ganz vorzügliche Lehr- und Lesebuch über Geld- und Bankwesen von Dr. Oscar Stillich kennen zu lernen, freute ich mich aufrichtig, daß dem vielbeschäftigten, zumal dem jüngeren Kaufmann ein Werk in die Hand gegeben wurde, welches ihm ermöglicht, seine fachmännischen Kenntnisse zu vervollständigen, zu festigen, seinen kaufmännischen Gesichtskreis zu erweitern, ohne die leider so leicht und so bald ermüdenden, trocknen theoretischen Darlegungen, welche leider so oft die Freude des Studiums bereits in ihrem ersten Stadium erlahmen lassen, über sich ergehen lassen zu müssen. Ich freute mich eines Buches, welches uns nicht in staubige Kontor-Atmosphäre versetzt, sondern uns mit frohen

Schritten lebhaft pulsierendes kaufmännisches Leben durchwandern läßt. Die gleiche Freude, jedoch in wesentlich reicherem Maße, empfand ich bei Durchsicht des Manuskriptes einer kleinen Arbeit über das „Amerikanische Geschäftsleben", welches mir zu unbefangener Beurteilung übergeben wurde. Dieses Manuskript ist der Inhalt vorliegenden Buches. Ursprünglich nicht dazu bestimmt, in die breiteste Öffentlichkeit getragen zu werden, erscheint es erst einige Jahre, nachdem es niedergeschrieben wurde, in dieser Form. Dadurch verliert das nunmehr vorliegende Buch nicht im geringsten an seinem, meines Erachtens, hohen Werte, der ohne Zweifel darin zu finden ist, daß es uns Einblicke in das amerikanische Geschäfts- und Wirtschaftsleben bietet, wie sie uns meines Wissens in ähnlicher Lebhaftigkeit und Ursprünglichkeit der Schilderung, dabei frei von jeglicher Übertreibung oder voreingenommener Amerika-Schwärmerei noch nicht geboten wurde. Der Schreiber des Buches ist weder Amerikaner noch Deutscher, und dadurch gewinnen die Schilderungen den Reiz völliger Vorurteilslosigkeit dem deutschen Publikum gegenüber und damit auch größerer Objektivität in bezug auf die an vielen Stellen unerläßliche vergleichende Beurteilung amerikanischer Verhältnisse gegenüber den europäischen. Der Leser des Buches wird unschwer durchblicken

können, daß wir es mit einem Sohne des uns rassenverwandten schwedischen Volkes, mit dem uns regste geistige und wirtschaftliche Bande auf das intimste verbinden, zu tun haben, der zu uns spricht. Wenn ich im allgemeinen bestrebt war, bei Durcharbeitung des Buches alle Änderungen zu vermeiden, welche über den Rahmen des rein Stilistischen hinausgingen, so glaube ich, dafür die Zustimmung aller derer zu finden, welche mit mir die Erhaltung der reinen Ursprünglichkeit des vom Verfasser Niedergeschriebenen als von einigem Wert anerkennen. Auch glaubte ich, an den vereinzelt gegebenen statistischen und Zahlenangaben aus der Zeit der Niederschrift des Buches um so mehr nichts ändern zu sollen, als durch sie dessen Wert und Zweck in keiner Weise beinflußt ist. Das trifft besonders auch zu auf das letzte Kapitel „Die Trustherrschaft und ihr Verhältnis zur Einwanderung und zum Sozialismus". Gerade dieser Abschnitt läßt uns in seiner flüssigen Darlegung einen klaren Blick tun auf das bedeutungsvollste Problem im gesamten Wirtschaftsleben Amerikas; und wenn unsere hastig dahinjagende Zeit manche erst vor kurzem ausgesprochene Hypothese bereits umgeworfen, manche Hoffnung vernichtet hat, so dürfte das nicht das Geringste an dem Bilde ändern, in welchem uns durch dieses Buch das Land berechtigter,

reicher Bewunderung, das Land heißesten Sehnens wie bitterster Enttäuschungen Ungezählter, das Land der unbegrenzten Möglichkeiten auch vom Standpunkte des Geschäftsmannes aus entgegentritt.

Mögen alle die Bewunderer Amerikas nicht minder wie seine Verächter von ihm lernen, es wird niemandem zum Schaden gereichen; und derjenige kann lernen, der offenen Blick zeigt, wie der Verfasser vorliegender Schilderung, welcher ich von ganzem Herzen recht viele Leser wünsche, nicht zuletzt in deren eigenem Interesse.

Berlin, Februar 1908.

Joh. Fr. Wilhelm.

Inhalt.

I.

Die Welt der Arbeit.

Wenn wir die große „Business-Welt" Amerikas kennen lernen, so eröffnet sich uns ein neues Panorama, ein neues soziales Schauspiel, eine neue Ära in der Entwicklung der Menschheit. Was das Studium dieser Welt so außerordentlich interessant macht, das ist, daß wir hier einen Abschnitt unserer eigenen zukünftigen Geschichte vor uns sehen: Amerika ist das Zukunftsland, vor allem in der Bedeutung, daß seine Entwicklung schneller und nach einem größeren Maßstab vor sich geht, als die unsrige; es ist die ganze Zeit Europa eine Strecke voraus, indem es den Weg zeigt, den wir selbst mit oder gegen unsern Willen gehen müssen, denn die dort wirkenden Kräfte sind im Guten wie im Bösen diejenigen der modernen Zeit, denen niemand ausweichen kann. Aber in Amerika, dem Land der Extreme, wirken sie besonders intensiv und sind darum leichter zu beobachten und zu überblicken. Fehler und gute Eigenschaften zeigen

sich gleichsam in bengalischer Beleuchtung. Mißgriffe strafen sich schneller und härter. Anstrengungen mit vernünftigem Zweck werden von phänomenalem Glück gekrönt. Alles geht nach einem unerhört großen Maßstab, und es entwickelt sich alles mit einer nervösen Hast, der nichts Entsprechendes in der Geschichte irgend eines anderen Landes gegenübersteht.

Man muß sich wohl erinnern, daß die Vereinigten Staaten noch vor einem Jahrhundert ein Kolonistenland im ersten Kulturstadium waren; jetzt ist es ein Land des Vorkampfes, was Handel und Industrie, wie soziale Einrichtungen anbetrifft. Es hat in wunderbar kurzer Zeit alle bekannten Stadien der Entwicklung durchgemacht und ist jetzt im Begriff, sich in eine neue Reihe von Metamorphosen zu werfen, wie die Geschichte nichts Ähnliches kennt. Gigantische Kombinationen — Truste — sammeln und beherrschen die materiellen und persönlichen Kräfte der Nation. Noch nie hat die Welt eine solche Entwicklung der industriellen Tätigkeit auf allen Gebieten, eine solche Konzentrierung der Macht in einzelnen wenigen Händen gesehen. Die politische Souveränität ist ein Schein, ein Blendwerk im Vergleich mit dieser Konzentrierung, die mit eiserner Hand die Interessen von Tausenden zusammenhält. Wohin diese neue Bewegung führen wird, weiß niemand. Unser Blick vermag nicht die Zukunft zu durchdringen, wir müssen uns damit begnügen, die Kräfte zu studieren, die im amerikanischen Staatsleben wirken, wir müssen

sehen, wie sie sich entwickeln und endlich vereint die wunderbaren Resultate erreichen, die wir in Europa wechselsweise mit Erstaunen, Bewunderung und Furcht betrachten.

Der Amerikaner selbst betrachtet sie mit dem Blick des Geschäftsmannes. Diese Kräfte sind für ihn nur „Business"-Methoden, gute oder schlechte, je nachdem sie sich bezahlen. Er organisiert nicht zu theoretischen, sozialen oder philanthropischen Zwecken, sondern um klingende Dollars zu verdienen. Ihm sind alle — soziale Verhältnisse, Politik, Gesetze — nur Faktoren in „the world of business".

Aber wir dürfen nicht einen Augenblick vergessen, daß diese Welt die Welt des industriellen Lebens ist. „Geschäfte" sind nur eine schlechte Übersetzung für „Business". Denn „Business" ist vor allem Arbeit, die organisierte, gut eingeteilte, geordnete und ausgeführte Arbeit im Dienst des Handels und der Industrie.

In Amerika ist „Business" König, das einzige Große und Wichtige. Regierung und Kongreß, gesetzgebende Versammlung und Gesetze sind nur gehorsame Diener und Werkzeuge in der Hand des Mächtigen. Kunst und Literatur sind Erholungsmittel, das gesellschaftliche Leben ist Zerstreuung — alles nur dadurch bedeutungsvoll, daß es der Seele Elastizität und Gleichgewicht und dem Geiste Kraft zu erneuerten Anstrengungen auf dem Felde der Arbeit verleiht. Vieles, was wir in den Vordergrund des

1*

Interesses stellen, wie Schul- und Unterrichtsfragen, religiöse Ansichten, soziale Probleme, neue Kunstrichtungen, haben in Amerika nur sekundäre Bedeutung. „Business" geht allem andern voraus. Die Größen, die hier geachtet und geehrt werden: königliche Personen, Mitglieder des höchsten Adels, Bischöfe, geistliche und politische Redner, berühmte Künstler und Schriftsteller, Millionäre und gefeierte Schönheiten — schätzt man auch in Amerika, aber auf andere Weise. Dort sind sie nur Größen im Gesellschaftsleben, d. h. in der Welt, wo man sich erholt. In „the world of business", d. h. in der wirklichen Welt haben sie nur als Konsumenten und Produzenten Wert — in den meisten Fällen als ganz kleine Zahnräder in der großen Maschine. Ich nannte in wohlberechneter Absicht auch „Millionäre" — denn man beachte wohl: das Kapital allein schafft keinen Fürsten in der amerikanischen Geschäftswelt; selbst der Millionär ist nur eine soziale Größe, wenn er aktiv sich am Betrieb der Maschine beteiligt; erst als Chef ist er ein bedeutender Faktor im wirklichen Leben.

Es begegnet uns also hier eine neue und ungewohnte Schätzung, wenn wir amerikanischen Boden betreten, eine neue Atmosphäre, die beim ersten Einatmen ein rauhes, ja widerliches Gefühl erregt. Aber man muß sich daran gewöhnen, um Amerika zu verstehen, d. h. seine Größe im Guten und Bösen. Man muß das Land in seiner eigenen Beleuchtung sehen

— sonst wird man es nie verstehen. „Busineß“ vor allem! — Dies ist der Schlüssel zu dem Rätsel der neuen Welt, das so viele falsch gelöst haben, weil sie nicht das Talent oder den Willen gehabt haben, der neuen Zeit, die die Zeit der ökonomischen Werte ist, in die Augen zu sehen.

Ich fühle mich gedrängt, dieses schon zu Beginn der Untersuchung der amerikanischen Geschäfts- und Industriemethoden stark zu betonen, denn hier hat man — davon bin ich fest überzeugt — den eigentlichen Grund zu den phänomenalen industriellen Fortschritten Amerikas. Die vielen Rücksichten und Vorurteile, die bei uns daheim die Industrie lähmen, wirft man in Amerika über Bord, weil gar nichts, welcher Art es auch sein mag, sich erheben darf gegen das einzige Große: den industriellen Fortschritt des Landes. In der Arbeit zu diesem Zweck vereinigen sich die Kräfte der ganzen Nation: der Präsident, die Kongreßmitglieder, die Politiker, die Lehrer, die Geistlichen, die Diplomaten, die Militärpersonen, die Journalisten, die Millionäre, die Arbeiter — sie alle sind sich dessen bewußt und tun ihr Bestes, um in gegenseitigem Verständnis die gute Sache zu fördern. Darum findet man in Amerika nicht die gleichen Klassenunterschiede wie bei uns; dort gibt es verschiedene Stufen, aber keine Klassen. Die soziale Skala ist eine andere, das Solidaritätsgefühl größer. Es finden sich scharfe Gegensätze zwischen verschiedenen Elementen, aber keine trost-

lose Feindschaft, denn das Grundinteresse ist das gleiche.

Es ist eine merkwürdige Erscheinung, wie Potentaten, die in der alten Welt auf ihren Einfluß und ihr Ansehen pochen, in Amerika demütig den Kopf vor König Busineß beugen. Die katholische Kirche z. B., die in Spanien und Italien eine Menge Feiertage als ganz unentbehrlich betrachtet, gestattet ihren rechtgläubigen Gliedern willig, an den betreffenden Tagen in den amerikanischen Fabriken zu arbeiten.

Eine Bureaukratie in unserem Sinne ist in den Vereinigten Staaten ganz und gar undenkbar, schon aus dem Grunde, weil die Beamten in so hohem Grad von den politischen Parteien abhängig sind, die in den meisten Fällen nichts anderes sind, als maskierte Geschäftsinteressen. Aber auch ein selbständiger Beamter würde in Amerika seine Stellung gegenüber Handel und Industrie anders auffassen als bei uns. Denn selbst der Selbständigste könnte auf die Länge nicht direkt der öffentlichen Meinung zuwiderhandeln. Das Geschäftsinteresse liegt in der Luft, es ist in Amerika das gleiche wie Patriotismus. Der amerikanische Beamte kann nicht, mag er auch noch so viele Mängel haben, irgendwelche Standesinteressen über das Interesse für den Erfolg im Erwerbsleben setzen, denn sonst wäre er kein Patriot, kein Amerikaner — und darum unmöglich. Er ist mit Leib und Seele für seine Aufgabe als Schützer, Agent und Diener der Industrie (letztere in weiterem

Sinne, also auch die Landwirtschaft umfassend) eingenommen.

Niemand faßt diese Aufgabe ernster auf, als der jetzige Präsident der Republik, der, weil selbst einer Geschäftsfamilie entsprossen und früher selbst Viehzüchter, häufig sein lebhaftestes Interesse für die Industrie und den Handel des Landes an den Tag gelegt hat. Ferner hat er sich große Verdienste erworben durch die Beilegung des Kohlenstreiks und die Vollendung des Panamakanals unter amerikanischer Flagge.

Die Diplomaten der großen Republik sind in erster Linie Handelsagenten, die sich nicht für zu gut halten, mit einzelnen Firmen zu korrespondieren, ja, selbst Orders von ihnen anzunehmen. Der Kongreß verwendet fast seine ganze Zeit auf industrielle Fragen; er läßt sich ganz ungebührlich von Privatrücksichten beeinflussen, wenn es sich um eine bedeutungslose Bewilligung handelt, oder von Privatinteressen, wenn es Beförderungen und Belohnungen gilt; er kann eine juristische Frage von Bedeutung ganz summarisch behandeln, aber man darf versichert sein, wenn es sich um eine, die kommerziellen Interessen des Landes berührende Frage handelt, diese so gründlich als möglich untersucht, Kommissionen anhört und sich nicht eher geduldet, bis er eine glückliche Lösung gefunden hat. Als ich in Washington war, fand gerade in einer besonderen Kommission eine Untersuchung statt in bezug auf die Kosten beim Schiffsbau

in Amerika; eine Menge Fachmänner und interessierte Parteien wurden angehört; die Presse folgte mit der lebhaftesten Aufmerksamkeit dem Verlauf der Verhandlungen, indem sie mit Begeisterung jede Rede begrüßte, die nach dem Geschmacke Amerikas war.

Das gleiche lebhafte Interesse trifft man überall, beim Gouverneur sowohl wie bei dem niedrigsten Postbeamten; alle brennen vor Verlangen, etwas für „American industry“ zu tun.

Die Fabrikanten selbst sind glühende Patrioten in der speziell amerikanischen Bedeutung des Wortes, nicht bloß, wenn es sich um ihr eigenes Fabrikat handelt, sondern auch, wenn von demjenigen anderer die Rede ist. Macht eine Firma ihren Namen berühmt, so wird sie von dem Konkurrenten mit Stolz genannt. Ein Rekord in Fabrikation, Umsatz oder Export wirft nicht bloß Glanz auf die Firma, sondern auch auf die Stadt, den Staat und das ganze Land. Der Amerikaner ist vollständig frei von jener Lieblingssünde, die uns lähmt, nämlich: dem Neide. Sie ermuntern und stützen einander, das Glück des einzelnen ist der Vorteil aller. Die Führer der Industrie scheinen durchaus keine Freimaurer zu sein. In Wirklichkeit ist diese Solidarität etwas anderes, als ein platonisches oder patriotisches Interesse. Die großen Fabriken, Handelsfirmen und Banken sind gegenseitig so miteinander verbunden, nicht bloß durch sichtbare Kombinationen, Syndikate und Truste, sondern auch durch unsichtbare, nicht weniger wirksame

persönliche Bande oder auch durch den bloßen Selbst-erhaltungstrieb, daß man wohl von einem mächtigen Freimaurerbund der leitenden amerikanischen Geschäftsmänner sprechen kann.

Aber das Merkwürdige und für Amerika Eigentümliche ist, daß das Volk, oder wenigstens die Mehrheit des Volkes nachfolgt; die bezahlten Vorgesetzten, die Kontoristen, die Arbeiter fühlen sich solidarisch mit den Führern der Industrie. Der Abteilungschef spricht von unserem Geschäft, sagt „wir", und sein künftiger Nachfolger, der Ausläufer auf dem Kontor, tut es mit dem gleichen Selbstgefühl. Der Arbeiter kennt die letzten Verbesserungen an der Maschinerie seiner Fabrik; sein Stolz ist, daß sie ganz „up to date" ist, und sein Ehrgeiz besteht darin, seine eigene Maschine zur Ausführung der größtmöglichen Arbeit zu erhalten. Dies ist Eifer und Interesse von oben und unten.

Man darf aber nicht einen Augenblick glauben, daß sich solche bewunderungswürdigen Eigenschaften bei Beamten und Arbeitern rein zufällig oder als Folge des klimatischen Einflusses finden. Sie sind im Gegenteil das Resultat gut erdachter Methoden, was Erziehung, Behandlung und Beförderung anbetrifft. Alles in dieser großen „world of business" ist organisiert — organisiert mit dem einzigen Prinzip vor Augen, die menschliche Gehirn- und Muskelkraft zu einem so großen Haufen klingender Münze als möglich zu machen. Aber es handelt sich hier

nicht um jene kurzsichtige Geschäftspolitik, die den Schweiß des Arbeiters als goldene Perlen betrachtet, und daß man, je mehr man ihm erpressen kann, desto besser verdient. Nein, der Amerikaner sieht weiter. Er weiß, daß die Organisation der Arbeit eine Wissenschaft ist, die mit politischen, sozialen und persönlichen Faktoren rechnen muß. Er weiß, daß ein wichtiger Faktor rein psychologischer Natur ist: nämlich der gute Wille, der Energie und Ehrgeiz in sich schließt. Dies sind für die Industrie so äußerst wichtige Eigenschaften, daß er sie mit allen erdenklichen Mitteln zu schaffen und anzuspornen sucht. Sein ganzes „System" läuft darauf hinaus, jenen wunderbaren „American spirit" zu erzeugen, der nichts anderes ist, als der grenzenlose Ehrgeiz, sich in der Welt der Arbeit auszuzeichnen und einen so großen Anteil an der Belohnung als möglich zu erhalten, von dem roten Gold nämlich. Dieses System hat seine gute, aber auch seine schlechte Seite. Ich fürchte, daß dieses System sich nach und nach dahin entwickelt, daß die Kehrseite nach außen kommt — man wird das Gold in die erste und die Arbeit in die letzte Linie stellen — aber es gibt noch soviel Bewunderungswürdiges in dieser Organisation, so vieles, das für uns zu lernen wichtig genug ist, daß einige, wenn auch schwache Versuche, die amerikanischen „Business"-Methoden zu analysieren, ihre Berechtigung haben.

II.

Die Ausbildung des Geschäftsmannes.

Auf meinen Wanderungen durch die unendlich langen Gänge des Ausstellungspalastes in St. Louis kam ich eines Tages zufällig in eine Ecke des „Palace of Education“, wo ein eigentümliches Schauspiel meine Aufmerksamkeit fesselte. Innerhalb einer Schranke saßen dreißig junge Herren und Damen vor kleinen Tischen, versehen mit einer Menge neuer Apparate, von denen eine elegante Schreibmaschine der auffallendste war. Sie arbeiteten unter Leitung eines ältern Herrn mit buschigen Augenbrauen, ernstem Blick und Achtung einflößendem, stahlgrauem Vollbart; er stellte sich sofort als Herr G. W. Brown, Besitzer und Leiter von fünfzehn „Business colleges“ in Illinois, Iowa, Indiana und mehreren anderen Staaten vor. Die kleine Gruppe Zöglinge aus diesen Schulen, die nun auf der Weltausstellung präsentiert

wurden, dienten dazu, Browns Tätigkeit zu beleuchten und für sie Reklame zu machen. Aber gleichzeitig hatte sie noch einen andern Zweck: Brown sandte zur Aufmunterung für Fleiß und gutes Betragen seine besten Zöglinge auf die Ausstellung, er bewilligte ihnen freie Reise und Beköstigung; einige Stunden des Tages mußten sie als Musterschüler in seiner Ausstellungsklasse sitzen, aber während des übrigen Teiles des Tages konnten sie frei in der Ausstellung umhergehen und Studien machen. Auf diese Weise schlug Brown zwei Fliegen mit einem Schlag: indem er erzog und Reklame machte.

Die Methode ist ohne Zweifel amerikanisch, insofern, als sie eine wunderbare Kombinationsfähigkeit an den Tag legt, ist aber ganz besonders bezeichnend für die praktische amerikanische Geschäftsausbildung. Denn die Handelsschulen in den Vereinigten Staaten sind immer bestrebt gewesen, ihre Zöglinge und ihre Tätigkeit in intime Berührung mit dem praktischen Leben zu bringen. Steht ihnen auch nicht immer eine Weltausstellung zur Verfügung, so haben sie doch Verbindungen mit leitenden Geschäftsleuten, die beim Unterricht nützliche Winke erteilen und nach Abschluß der Schulzeit den Schülern zu einer Stelle auf dem Kontor verhelfen. Man bildet die Adepten gerade zu jener Arbeit aus, die sie später ausführen sollen. Die Leitung dieser Schulen zeichnet sich immer durch einen scharfen Blick für die Anforderungen des Arbeitsmarktes aus; neue

Methoden in der Geschäftswelt werden mit großer Aufmerksamkeit verfolgt; Verbesserungen in der Arbeitsweise sowohl wie neue Maschinen zum Geschäftsgebrauch werden studiert und eingeführt.

Herrscht z. B. große Nachfrage nach Stenographen, die zugleich Maschinenschreiber und erfahrene Korrespondenten sind, so beschäftigt sich eine ganze Gruppe von Schulen ausschließlich mit der Ausbildung von solchen. Die vorhin erwähnte „Brown business schools" gehört zu diesem Typus. Die Dauer des Kursus beträgt gewöhnlich ein Jahr mit einem Nachkursus, wenn größere Ansprüche gestellt werden. Die Schüler erhalten eine gründliche Ausbildung in Buchhaltung, Geschäftskorrespondenz, Stenographie (shorthand) und Maschinenschreiben (type-writing). Ich werde später mitteilen, wie alle die „Experts", die diese Schulen verlassen, Verwendung finden. Man kann fest behaupten, daß die Mehrzahl der Geschäftsleute des Landes hier ihre einzige theoretische Ausbildung erhält, wohl etwas unvollständig und einseitig, aber doch genügend, um ihnen den notwendigen Start zu einer Bahn zu geben, wo in allen Fällen die praktische Erfahrung die größte Rolle spielt.

Eine höhere theoretische Geschäftsausbildung kann an den meisten Staatsuniversitäten erworben werden, die oft zu diesem Zweck besondere Abteilungen haben, wie „Schools of commerce and Finance", ebenso an den privaten „Commercial High Schools",

von denen wir hervorragende Beispiele in Brooklyn, Washington City und Philadelphia finden. Die letztgenannte wird von Dr. Herrick geleitet, der als die erste Autorität Amerikas auf dem Gebiet des höheren kommerziellen Unterrichts betrachtet wird. Von privaten Universitäten mit vortrefflich eingerichteten „Departements of Commerce and Finance“ muß vor allem die von Rockefeller reich unterstützte „Chicago University“ und „Lilan Stanford junior University“, so nach dem früh verstorbenen Sohn des bekannten Millionärs und Mäcens Stanford genannt, hervorgehoben werden.

Ein Kursus an diesen höheren Lehranstalten dauert im allgemeinen drei bis vier Jahre mit drei Monaten Sommerferien, die der Schüler am besten zu praktischen Studien verwendet. Nicht selten macht er diese Studien in der Form eines Aufwärters in einem Hotel oder gar als Schuhputzer, aber auch diese Art, mit seinen Mitmenschen (oder ihrer Fußbekleidung) in Berührung zu kommen, ist in Amerika besonders lobenswert. Jedes Verfahren ist dort gut, wenn es nur zum Ziel führt; unzählige amerikanische Geschäftsleute haben ihre Laufbahn damit begonnen, daß sie auf den Straßen Neuyorks Zündhölzer und Bananen verkauften und auf den Eisenbahnen mit Büchern und Zeitungen hausierten. Sie haben nicht bloß hohe Stellungen in der Geschäftswelt oder als Politiker erreicht, sondern auch auf eigene Faust sich eine ganz anerkennenswerte Allgemeinbildung er-

worden. Ich könnte als Beispiele eine ganze Menge der bekanntesten Männer Amerikas nennen. Und merkwürdig genug, sind just diese die eifrigsten Vorkämpfer für ein Schulsystem, das dem armen jungen Mann im geschäftlichen Leben ebenso gute Aussichten eröffnet wie dem reichen. Denn sie selbst wissen am besten, was sie durchgemacht haben und wieviel weiter sie mit einer guten Ausbildung gekommen sein würden. Sie wissen auch, wie viele tüchtige Kräfte in einem so ungleichen Kampf untergehen.

Die öffentliche Meinung ist nun einmal günstig gestimmt für einen gründlichen Schulunterricht in allen Fächern auf dem Gebiete des Handels und der Industrie. In den höheren Handelsschulen werden Mathematik, Physik, Chemie, Warenkunde, Staatslehre, Finanzwissenschaft, das Notwendigste der Geschäftsjura, Handelsgeographie usw. gelehrt. Lange stritt man sich darum, ob man moderne Sprachen auf den Unterrichtsplan nehmen sollte. In der anglo-amerikanischen Welt ist man ja im allgemeinen geneigt, das Englische als „alleinseligmachend“ zu betrachten, und solange der Export der Vereinigten Staaten in einer Verschiffung von einigen wenigen Lagerartikeln nach England bestand, war die Kenntnis fremder Sprachen in den amerikanischen Handelshäusern auch nicht notwendig. Aber je mehr die große Republik als führender Industriestaat mit einem großartigen und mannigfaltigen Export nach allen Richtungen der Welt aufzutreten begann, desto

stärker zeigte es sich, daß Sprachkenntnisse absolut notwendig waren, wenn man sich Kenntnis von den Märkten fremder Länder erwerben wollte.

Gleichwie die Deutschen, legen die Amerikaner großes Gewicht auf das Studium jener Völker, zu denen sie exportieren, und man findet nirgendwo unter den gebildeten Klassen Amerikas einen so unglaublichen Mangel an Kenntnis fremder Nationen, wie z. B. in Frankreich, ja, selbst in England. Aber kein Volk reist auch so viel wie die Amerikaner, und man darf nicht glauben, daß diese „Touristen" von jenseits des Großen Ozeans nur zu ihrem Vergnügen reisen. Sehr oft verbinden sie mit dem Zweck der Erholung auch einen kommerziellen, und in jedem Fall gehören sie zu jener Art von Touristen, die Augen und Ohren offen hält. Ich habe mich oft in Gesprächen mit amerikanischen Kaufleuten verwundert über ihre Sachkenntnis, z. B. hinsichtlich derjenigen Länder, welche ich selbst ein wenig zu kennen mich rühmen darf. Sie können ihre großen Fabriken mit Namen nennen, sie wissen, woher ihre speziellen Landesprodukte kommen und wo ihre Spezialfabrikate produziert werden. Ja, sie behaupten sogar, die Produktionskosten zu kennen. Sie interessieren sich ebenso sehr für Rußland, wie für das ferne Ostasien. Japan war sogar lange ein Lieblingsziel der amerikanischen Touristen. Für den Augenblick ist es Mexiko. In Wirklichkeit ist dieses alte Gold- und Abenteuerland im Begriff, dazu überzugehen, unter amerikanischer Leitung

ein moderner Industriestaat von Rang zu werden. Von Mexiko dehnen sie ihre Exkursionen nach Panama, ja, nach Peru und Chile aus. Vor allem aber bereisen sie ihr eigenes weitausgedehntes Land.

Wir betrachten gewöhnlich die Vereinigten Staaten als ein Reich, das einer der kontinentalen Großmächte in Europa an die Seite gestellt werden kann, aber wir denken nicht daran, daß die Vereinigten Staaten Amerikas eher als ein Weltteil betrachtet werden müssen, der alle Zonen umfaßt und alle Klimate und natürlichen Produktionsbedingungen enthält; als ein Weltteil, der, was seine Bevölkerung betrifft, aus Beiträgen von allen zivilisierten Nationen der Welt zusammengesetzt und durch ihre Bedürfnisse und Lebensweisen charakterisiert ist. Es ist also ein außerordentlich reiches Studienmaterial, das sich hier dem aufmerksamen Kaufmann oder Fabrikanten bietet. Die Gewohnheit, sich unter so vielen verschiedenartigen Menschen zu bewegen, verleiht natürlich dem Amerikaner einen viel weiteren Blick für die Dinge, als er von dem mehr seßhaften Europäer erworben werden kann.

Die amerikanischen Eisenbahnen erfreuen sich eines ungeheuer großen Personenverkehrs. Das ist dort ein ewiges Reisen von Großstadt zu Großstadt, von Staat zu Staat, vom Atlantischen Ozean bis zur Pacifickküste, von den Weizenregionen Kanadas zu den Baumwollpflanzungen Louisianas oder Floridas Apfelsinen- und Weindistrikten, ein stetes Wechseln

des Aufenthaltes und des Tätigkeitsgebietes, von dem wir uns kaum eine Vorstellung machen können. Die Weltausstellung von St. Louis wurde täglich von 50 000 bis 100 000 Amerikanern aus allen Gegenden der Union besucht. In den Hotels der großen Städte trifft man beständig weither gereiste Gäste — Viehbesitzer aus Texas, Bergwerksspekulanten, die gerade Montana besucht haben, Goldgräber, die aus Alaska zurückgekehrt sind, Landagenten, die frisch vermessene Farmen in Idaho verkaufen, Ingenieure mit neuen Plänen zur Überrieselung großer ausgedörrter Strecken in Arizona, „Real-estate dealers", die mit Begeisterung von Bauplätzen in der einen oder andern neuen Pilzstadt in Britisch Kolumbia sprechen, Großhändler in Hartholz, die eben große Einkäufe in Virginien gemacht haben . . . Alle sprechen sie von ihren Erfahrungen, ihren Aussichten, ihren Geschäften und diskutieren die Chancen der verschiedenen Landesteile oder Unternehmungen. Man macht einen wahren Kursus in Handelsgeographie und Warenkunde durch, wenn man einige Stunden der Diskussion in einem Parlour eines solchen großen Hotels lauscht.

Die große Beweglichkeit der Amerikaner ist ohne Zweifel der wichtigste Grund zu ihrer Allgemeinbildung. Der Yankee, der zum Fachmann erzogen ist, würde ohne diese Reiselust unglaublich einseitig sein, aber durch sie hat er das schwierige Problem gelöst, zugleich vielseitig und fachlich gebildet zu werden.

Eigentümlich für Amerika ist, daß der Kaufmann technisch besser ausgebildet und der Ingenieur mehr Kaufmann ist, als ihre Kollegen in Europa. Dies klingt paradox, wenn man weiß, welches Gewicht die Amerikaner auf ihre Spezialisierung legen und bis zu welcher Höhe sie die Ausbildung in jedem einzelnen Fach bringen. Aber die Erklärung muß wohl darin gesucht werden, daß die technische und kommerzielle Leitung eines modernen industriellen Unternehmens, so wie es in Amerika angegriffen wird, in einer einzigen starken Hand liegen muß. Konzentrierung ist hier absolut notwendig, damit das Ganze klappt. Aber auch vom Agenten wird in Amerika eine gründlichere technische Ausbildung gefordert als bei uns. Dort geht es gar nicht an, daß ein Agent, der technische Produkte oder Maschinen verkauft, eine Art Dilettant mit oberflächlichen Kenntnissen hinsichtlich der Eigenschaften und Vorzüge der verschiedenen Marken ist oder einfach nach einer illustrierten Broschüre referiert. Er muß die Fabrikation seiner Produkte gründlich verstehen, ebenso die Konstruktion seiner Maschinen, um eine gute und technisch richtige Erklärung jeder Einzelheit geben zu können. In vielen Fällen ist der Verkäufer auch Monteur und Installateur. Überhaupt gibt es im amerikanischen Geschäftsleben nicht so viel Platz für unkundige Zwischenhändler wie bei uns, die sich um die erste beste, sich bietende Agentur bewerben. Eine sorgfältige Vorübung ist hier absolut nötig für

dauernden Erfolg. Natürlich kann eine solche für jedes spezielle Fach nicht an Lehranstalten erworben werden, aber eine gute Vorbereitung ist immer an den vorerwähnten Handelsschulen möglich, die die naturwissenschaftliche Ausbildung nicht vernachlässigen. Die fortgesetzte Trainierung bezahlt die Firma oft selber, oder es geht der Weg zu den lohnenden Agenturen durch die Fabrik, d. h. solche Agenturen werden den Leitern oder Ingenieuren angeboten, die sich über besondere Tüchtigkeit ausweisen.

Ein ganz modernes Phänomen ist das Studium durch „Correspondence". Es gibt gegenwärtig kaum irgend ein Fach auf dem Gebiet der Technik, das ein unternehmender amerikanischer Jüngling nicht durch diese Methode erlernen könnte, mag es sich nun um Photographieren, Zinkätzen, Stenographieren, Telegraphieren, Annoncieren, Materialhandel oder irgend etwas anderes handeln. Große Etablissements mit Stäben von allen Arten Fachleuten geben sich ausschließlich mit Korrespondenzunterricht ab, und die verschiedenen Kurse sind im allgemeinen ziemlich billig. Kurz: hier findet sich immer Gelegenheit für einen unternehmenden Mann, jenes spezielle Wissen zu erwerben, das für einen steten, gleichmäßigen Erfolg in jeder einzelnen Branche unerläßlich ist. In dieser Hinsicht lassen sich die Amerikaner nicht von falschem Hochmut oder altmodischer Standesrücksicht abhalten. Man kann dort drüben den Beamten auf der Schulbank sitzen und

das Maschinenschreiben erlernen sehen, gleichwie man auch den Grossisten in der schmutzigen Fabrik verkehren sieht, um sich mit gewissen Fabrikationen gründlich vertraut zu machen. Vor allem aber fürchtet sich der Ingenieur nicht so entsetzlich vor Handelsbüchern wie bei uns; er lernt frühzeitig, daß „Sein oder Nichtsein“ einer Industrie vor allem auf dem Verkaufskontor entschieden wird, und er müßte sehr wenig Amerikaner sein, wenn er sich nicht über die Ökonomie in der Fabrik Klarheit verschafft und eine zweckmäßige Buchhaltungsmethode für sie gefunden hätte. Jedenfalls wird er nicht unterlassen, sich bei passender Gelegenheit die theoretische Grundlage für Buchhaltung und Handelslehre anzueignen.

Das Prinzip der amerikanischen Geschäftsausbildung lautet immer: Lernt gerade das, was Ihr wissen müßt und lernt es anwenden! Es ist Ökonomie im Unterricht wie in der Organisation der Geschäfte. Für Großhanse und Dilettanten ist hier kein Platz. Jeder hat seine besondere Aufgabe in der großen Maschinerie, und es gilt, diese Aufgabe so vollkommen als möglich zu lösen.

III.

Der Chef.

In Amerika ist — wie ich schon nachgewiesen habe — mehr als bei uns die Organisation der Arbeit eine Wissenschaft, die gründliche Studien erfordert und mit jedem Jahr schwieriger zu beherrschen ist. Der Hauptfaktor in jeder modernen Organisation ist die ökonomische Ausbeute, und im gleichen Grad, als dieser Faktor sich immer mehr geltend macht, dank den Anforderungen der Arbeit und des Kapitals, wird die größte Aufmerksamkeit in bezug auf jede Einzelheit in der Ökonomie eines Geschäftes nötig. Es besteht hier der gleiche Unterschied zwischen dem alten „mag es gehen wie es will"-System in der Leitung einer Fabrik und dem modernen amerikanischen, wie zwischen der veralteten und der modernen Methode in der Landwirtschaft. Früher begnügte man sich damit, die Einnahmen und Ausgaben hinsichtlich der Besatzung als Ganzes zu buchen und war

zufrieden, wenn die Totalsumme ein einigermaßen gutes Resultat lieferte: die gute Milchkuh mußte die schlechte ersetzen. Aber nach der neueren Methode führt man mit Hilfe regelmäßig wiederkehrender Melkeproben eine genaue Kontrolle hinsichtlich des Kontos jedes einzelnen Stückes Vieh: bezahlt die Kuh sich nicht, dann fort mit ihr!

Der amerikanische Kaufmann oder Fabrikant erlaubt keiner schlechten Milchkuh das Schlußresultat zu verringern. Sein Buchführungssystem geht darauf aus, jeden Augenblick die genaueste Kontrolle über jede Einzelheit im Geschäft zu üben. Die kostbare Arbeitskraft muß auf die ökonomischste Weise ausgenützt werden; die Arbeit wird so eingerichtet, daß sie leicht und zusammenhängend wie die Transmission in einer Maschinenfabrik geht.

Ein Hauptprinzip bei der Organisation ist natürlich die Spezialisierung, die Arbeitsteilung. Sie ist im Kontor wenn möglich ebenso streng durchgeführt wie in der Fabrik. Jeder Mann hat sein besonderes Fach und wird darin zu der größten Geschicklichkeit und der größten Produktionsfähigkeit ausgebildet. Aber es ist auch eine Kunst, das lebendige Material zu sortieren. Es wird in Amerika als eine unverzeihliche Gleichgültigkeit betrachtet, wenn ein Mann mit größerer Geschicklichkeit seine Zeit oder wenigstens einen Teil davon an irgend etwas verschwendet, das ebensogut von einem Untergeordneten mit geringerer Fähigkeit und Löhnung ausgeführt werden kann. Nur

indem man jeden Mann auf seinen richtigen Posten stellt, den Personen das rechte Fach anweist, kann man die wunderbaren Arbeitsresultate erreichen, die geleistet werden.

Die Verantwortlichkeit für diese ganze Organisation trägt der Chef. Je komplizierter und feiner die Maschinerie ist, desto größere Ansprüche werden an den Obermaschinisten gestellt, denn er allein hält die Fäden in seiner Hand. In den meisten Fällen hat er seine Maschine selbst konstruiert, denn in der Wissenschaft der Geschäftsorganisation gibt es nicht wie in andern Wissenschaften ein allgemeingültiges Schema, dem man zu folgen hat. Ein System, das für eine Fabrik sich eignet, paßt nicht für eine andere. Die Methoden im Geschäftsleben veralten schnell. Jedes neue Unternehmen erfordert eine neue Organisation. Der Chef muß also auf seinem Gebiet Erfinder sein und einen gewissen Grad von Genialität mit gründlicher Ausbildung verbinden. Aber selbst die ausgezeichnetste Organisation kommt nicht weit ohne eifrige Arbeit. Unablässige Aufmerksamkeit, unermüdliche Energie, nie nachlassende Geduld sind Eigenschaften, die ihm nicht fehlen dürfen. Er bedarf Mut und Charakterstärke, um den Sturm überstehen zu können, und er muß überdies von ganzer Seele seine Aufgabe lieben, ja, sein Werk als ein lebendiges Wesen betrachten, das Tag um Tag gehütet und gepflegt werden muß.

Nicht einmal in Amerika herrscht Überfluß an

Männern mit solchen Qualifikationen, obschon die dortigen Verhältnisse besonders günstig zur Erziehung solcher gewesen sind. Man muß sich erinnern, daß, wenn ein reiches, neues Land in Besitz genommen wird, sich dort ungewöhnliche Möglichkeiten zur Ausbildung neuer Organisatoren darbieten. Große, fruchtbare Landstrecken werden gewonnen, unter die Kolonisten verteilt und kultiviert; reiche Erzgruben werden entdeckt und ausgebeutet; vor allem aber werden Eisenbahnen auf Tausenden von Meilen langen Strecken gebaut und gerade die Anlage und der Betrieb einer Bahn lehrte die Amerikaner die schwierige Kunst der Organisation. Der stete Mangel an Arbeitskräften draußen im Westen lehrte sie die Ökonomie der Arbeit, die Verwendung zeitersparender Maschinen. Nach und nach wurde jenes ganze System von moderner Arbeitsökonomie ausgebildet, das speziell amerikanisch ist. Und der Vervollkommnung der Methoden folgte die Ausbildung tüchtiger Chefs. Es ist keine Übertreibung, wenn man behauptet, daß, wenn die neue Welt der alten auf irgend einem Gebiet überlegen sei, so sei es speziell hinsichtlich tüchtiger Leiter auf dem Feld der Industrie und des Handels. Aber gleichzeitig muß zugegeben werden, daß man auch in Amerika begierig nach den rechten Männern sucht. Das Angebot entspricht kaum der Nachfrage. Die Verantwortlichkeit und die Arbeitslast beginnen so drückend zu werden, daß nur wenige sie lange auszuhalten vermögen.

Ein Grund hierzu liegt in der stets wachsenden Größe der Geschäfte. In Amerika besteht die Tendenz zum Konzentrieren. Die Geschäftshäuser und Fabriken wachsen schneller an Größe, als an Zahl. Es verhält sich damit wie mit den Gebäuden, wo die Kontore Lokale haben. Noch vor einem Jahrzehnt waren die Wolkenkratzer eine große Merkwürdigkeit. Jetzt ist der ganze „down-town" Neuyorks voll gigantischer Wolkenkratzer, die nicht bloß den Broadway, sondern auch die meisten Nebenstraßen einschließen. Die andern Großstädte folgen rasch dem Beispiel Neuyorks: Chikago hat eine ganze Stadt solcher, Boston ebenfalls, Philadelphia einen vielversprechenden Anfang, St. Louis projektiert die Niederlegung und den neuen Wiederaufbau seines ganzen Geschäftszentrums. Selbst in mittelgroßen Städten wie Cleveland, Columbus, Buffalo halten die Wolkenkratzer ihren Einzug. Und sie sind — wie der Amerikaner sagt — gekommen.

Steht man am Eingang eines dieser Bienenkörbe des modernen Geschäftslebens und sieht, wie die fleißigen Bienen aus- und einsummen, jede von oder nach ihrer besondern kleinen Zelle in den Tausenden von Gängen des riesigen Labyrinthes hastend, dann wird man unwillkürlich von Bewunderung für die Organisation ergriffen, die alle diese Gehirne in Bewegung bringt. Manchmal wird das ganze Gebäude von einem einzigen Geschäft eingenommen, oder — um beim Bild zu bleiben — von einem ein-

zigen Bienenschwarm, geleitet von einer einzigen Königin, die mit diktatorischer Herrschaft Tausende organisiert und befehligt.

Es ist ganz eigentümlich, daß man in dem republikanischen Amerika fast immer ein monarchisches Prinzip in Handel und Industrie durchgeführt findet, während das monarchische Europa in den meisten Fällen einer Oligarchie in Form einer vielgliedrigen Verwaltung an die Spitze seiner großen Geschäftsunternehmungen stellt. Wohl werden nun auch in den Vereinigten Staaten die meisten großen Industriezweige usw. in Form von Aktiengesellschaften organisiert, in Wirklichkeit aber steht ihr „board of directors“ nur als ratgebende Versammlung dem Chef zur Seite, der allein die exekutive Gewalt und einen Teil der gesetzgebenden ausübt. Man hat in Amerika gefunden, daß ein administrierender Direktor, der bei jeder wichtigen Frage genötigt ist, mit einer vielgliedrigen Aktiengesellschaft zu konferieren, nicht jene Kraft und jenes Selbstvertrauen besitzen kann, die notwendig sind, um ein großes Unternehmen zusammenhalten und leiten zu können. Im Westen meint man, daß Oligarchien vernichtend auf die Disziplin wirken, und strenge Disziplin ist nun einmal das Alpha und Omega in der amerikanischen Geschäftswelt.

Die Direktorstelle erfordert deshalb einen Mann, der nicht bloß im Besitz eines großen organisatorischen Talentes und einer außerordentlichen Arbeitskraft ist,

sondern auch die besondere Gabe hat, andere leiten zu können. Seine größte Eigenschaft besteht darin, ein geborener Herrscher zu sein. Versteht er nicht die Kunst des Leitens und Befehlens, so ist er seiner Stellung nicht gewachsen. Aber im Überfluß des Lebens entstehen keine Napoleone, sondern in der harten Schule der Entbehrungen und der Kämpfe. Darum findet man drüben auf dem Chefplatz in der Regel Männer, die sich aus der Armut von einem Grad zum andern in die Höhe gearbeitet haben, die durch Begabung und unermüdliche Energie, vor allem aber durch die Fähigkeit, eine eiserne Disziplin aufrecht zu erhalten, sich das Diplom erworben haben. Commodore Vanderbilt, Armour, Andrew Carnegie, Rockefeller, Thomas Scott, Huntington, J. J. Hill sind alle Männer dieser Schule.

Auffallend ist, konstatieren zu müssen, daß sich drüben nur verhältnismäßig sehr wenige Europäer des europäischen Festlandes finden, die die gleiche Schule durchgemacht haben. Viele von ihnen sind oft gute Organisatoren, sie sind zuweilen im Besitz großer Energie, verbinden aber sehr selten diese Eigenschaften mit der Fähigkeit, zu herrschen. Irländer und Schotten sind vielleicht weniger begabt, aber in der Regel bessere Leiter und bahnen sich darum schneller den Weg an die Front. Sie machen mit den untersten Graden den Anfang, aber der napoleonische Geist zeigt sich bei der einen oder andern Gelegenheit, und der Arbeiter wird zum „Boss“, der Kontorist

zum Superintendanten befördert. Hat man die ersten schwierigen Stufen hinter sich, so liegt der Weg offen für denjenigen, der die nötigen Qualifikationen zur Erreichung der höchsten Stellen besitzt. Aber für den tüchtigen Professionisten, selbst wenn er ein Meister in seinem Fache ist, gibt es keinen solchen Weg zur Macht. Darum bleibt der fein ausgebildete schwedische Ingenieur, dem ich besonders häufig begegnete, stets am Zeichenbrett, während der ganz unwissende irische „Boss" ihn überholt, sein Chef wird und ihn und sein reiches Talent als eine billige Handelsware behandelt.

In einer großen Maschinenfabrik in Neuyork fand ich z. B., daß die meisten Zeichner und Konstrukteure Schweden waren, aber nicht ein einziger von ihnen war zum Werkstättenchef oder zum Leiter der Enterprisen der Fabrik vorgerückt. Ein Amerikaner äußerte über unsere Ingenieure drüben, daß sie überlegen geschickt seien, um jedes mechanische Problem zu lösen, aber völlig ratlos, wenn es sich um die praktische Ausführung irgend einer größern Arbeit handle.

Dieses Urteil ist vielleicht unverdient streng, aber sicher ist, daß wir gewaltig viel von diesen schweigsamen, entschlossenen, ruhigen und energischen Yankees zu lernen haben, die einen Überblick über ihren „Job" nehmen, mag es sich um den Bau eines Wolkenkratzers oder die Organisation eines Riesenverkaufes handeln — sie entwerfen ihren Plan, bringen die Leute mit einer Schnelligkeit, Ordnung

und Kraft in Bewegung, wie man sie selten diesseits des Atlantischen Ozeans beobachtet.

Ich kann es in dieser Beziehung nicht unterlassen, der meisterhaft ausgeführten Einrichtung eines großen Zeitungsunternehmens zu erwähnen, das ich mit eigenen Augen in Boston beobachtete. Es war der bekannte Zeitungsmillionär Hearst, der in dem amerikanischen Athen ein neues Blatt startete — ich erinnere mich nicht mehr, welches in der Reihe seiner Riesengeschäfte dieser Branche. Hearst ließ in Boston einen außerordentlich sinnreichen Zeitungspalast bauen, wo alles „erster Klasse" und „up to date" war von den großen Hoe-Pressen im Erdgeschoß an bis zu den Illustrations-Ateliers im Gipfel des Wolkenkratzers. Er sandte seine besten Leute aller Branchen dorthin, ein hervorragender Organisator wurde an die Spitze des Ganzen gestellt, die notwendigen Vorarbeiten wurden binnen weniger Wochen ausgeführt und die neue Bostoner Zeitung erschien, reich illustriert, gut mit Annoncen versehen, ihre Konkurrentinnen in jeder Hinsicht übertreffend, auch in der Größe der Auflage. Es war schade, daß Hearst von der Präsidentenkampagne ausgeschlossen wurde, denn er ist ein echter Amerikaner und ein richtiger Organisator aus der bewährten Schule.

Selbstverständliche Vorbedingung zur Gründung eines solchen Geschäftes ist: reichliches Kapital. Der amerikanische Geschäftschef kann nicht arbeiten ohne

viel Geld, versteht aber auch die Kunst, es zinstragend zu machen. Es verträgt sich nicht mit seinem Temperament, geduldig zu pflanzen, zu begießen und die zukünftige Ernte abzuwarten. Er rechnet vom ersten Augenblick an mit Verdienst, und sein ganzes System geht darauf aus, solchen zu erzwingen. Hier haben wir die Geschichte von der guten und der schlechten Milchkuh. Bei der Entfernung der letztern ist er rücksichtslos. Bei uns kann ein Werkbesitzer sein Geschäft jahrelang ohne Verdienst betreiben, vielleicht sogar mit Verlust, nur aus dem Grunde, weil er Bedauern mit seinen Arbeitern empfindet, die mit der Einstellung des Betriebes von allem entblößt dastehen würden. Aber in Amerika rechnet der Fabrikant auf eine andere Weise. Dort sieht man, wie die Fabriken bald Massen von Arbeitern annehmen, bald entlassen, je nachdem es für sie von Vorteil ist oder nicht. Es geniert den amerikanischen Chef gar nicht, seine Fabrik während einer schweren Krise zu schließen, oder ohne vorhergehende Kündigung arme Arbeiter zu entlassen und wäre es sogar am Weihnachtsabend. Wenn die Geschäftsbücher keinen Verdienst aufweisen, so hört eben die Fabrikation auf. Daher rühren diese jähen Wechsel und Sprünge in der amerikanischen Industrie, die von den Arbeitern so hart empfunden werden und in nicht geringem Grad den Vorteil der höheren Löhnungen schwächen. Aber dem Amerikaner ist eben „Businefß" immer „Businefß".

Von „sentimentalen" Gesichtspunkten weiß man hier nichts. Damit will ich nicht sagen, daß der typische Geschäftsführer gefühllos oder bösartig wäre; er ist nur so, wie die Verhältnisse ihn geschaffen haben: unermüdlich in der Arbeit, streng gegen sich selber und andere, pflichttreu seine gutbezahlte Obliegenheit ausführend: das Kapital fruchttragend zu machen, koste es, was es will.

IV.

Die Organisation des Kontors.

Das Kontor ist das Gehirn des Geschäftes oder der Fabrik, in dem sich alle Nervenfäden des Organismus konzentrieren. Ein gut organisiertes Kontor, modern und in jeder Hinsicht dem Betrieb angepaßt, den es beherrscht, dies ist die erste Bedingung für einen planmäßigen Gang des Geschäftes. Dies ist eine Wahrheit, die die Amerikaner besser verstanden haben, als andere Nationen. Sie haben das überlebte Kontorsystem der alten Welt aufgegeben und ein neues, oder besser gesagt, viele neue Systeme eingeführt, die den Ansprüchen der modernen Zeit besser entsprechen. Vorurteilsfrei, wie sie sind, haben sie wenig Respekt vor den Traditionen des Handels und lächeln überlegen über den britischen Konservatismus, der mit so vielem Respekt diese Traditionen in Ehren erhält. Die Engländer haben ja eine Entschuldigung in ihrer kommerziellen Größe, die sie

ein wenig verblendet hat. Was andere europäische Länder betrifft, so glaube ich die Behauptung wagen zu dürfen, daß diese in industriell-technischer Hinsicht viel besser vorgerückt sind, als in kommerzieller. Unsere Kontore sind in der Regel allzu altmodisch, selbst wenn wir noch so viele amerikanische Kontormöbel eingeführt haben.

Das Charakteristische der amerikanischen Kontororganisation ist die Vereinfachung, die Arbeitsersparnis. Für ein Volk, das immer größeren Zufluß an Rohmaterial und Produkten, als an Arbeitskräften gehabt hat, und das jährlich eine Produktion im Wert von bis zu 13 000 Millionen Dollars zustandebringt, ist ein solches Streben nach Vereinfachung der Arbeitsmethoden natürlich. Eine notwendige Vorbedingung für Einfachheit und Übersichtlichkeit ist die Arbeitsteilung, und man findet darum, daß die Arbeit in den amerikanischen Kontoren so viel als möglich spezialisiert und überdies in den Fabriken so verteilt ist, daß jeder sein besonderes Fach hat, in dem er exzelliert. Jedes größere Geschäft ist in mehrere, streng voneinander abgesonderte Abteilungen geschieden. In einem Fabrikskontor z. B. gibt es Abteilungen für Einkauf, Fabrikation, Verkauf, Annoncierung usw.; das Grossistenkontor kann Abteilungen für jeden besonderen Artikel oder für Gruppen von Artikeln haben, so z. B. eine besondere Abteilung für Ausschiffung, für Eisenbahnfrachten, für Kontrolle oder Versicherung. Es findet sich kein allgemeiner

Plan für die Einteilung; jedes Geschäft ist organisiert, wie es der Chef am zweckdienlichsten findet.

In den ganz großen Häusern ist die Spezialisierung bis zur äußersten Konsequenz durchgeführt; die Abteilungen sind in Unterabteilungen geteilt, und die letzten Verzweigungen können Zwecke haben, die dem Hauptziel des Geschäftes sehr fern liegen. Man stößt dabei auf Merkwürdigkeiten, wie „Abteilung für Detektivdienst" oder „Abteilung für die sozialen Zerstreuungen des Personals". In einem großen Holzwarengeschäft in St. Louis fand ich eine besondere Abteilung für „Eigene Heime", die unter Leitung eines erfahrenen Architekten Pläne zu Arbeiterwohnungen ausarbeiteten, ja, sogar zu ganzen Villenstädten. Die Firma verlangte keine Bezahlung dafür; sie verfolgte nur den Zweck, mit Kunden in Verbindung zu kommen.

Eine wichtige Rolle spielt immer die Annoncenabteilung, deren Leitung einer Person anvertraut wird, die speziell in diesem Fach ausgebildet worden ist. Es existieren in den Vereinigten Staaten sehr viele stark besuchte Schulen, aus denen solche Fachmänner im Inseratenwesen hervorgehen. Sobald sie in einem Geschäft Anstellung gefunden haben, müssen sie sich vor allem mit allen Einzelheiten eines solchen vertraut machen, denn nichts ist so wichtig, wie, daß die Reklame nicht bloß effektiv, sondern auch mit der größten Sachkenntnis betrieben wird.

Die verschiedenen Abteilungschefs leiten diese Ab-

3*

teilungen ganz selbständig, aber der oberste Leiter der Firma überwacht sie genau und sucht soviel als möglich ihre Arbeit zu kontrollieren; er ermuntert oder kritisiert sie, und zuweilen geschieht es, daß er ein Zirkular an die Souschefs mit ganz gewöhnlichen Bemerkungen oder Fragen versendet.

Die Post wird gewöhnlich in Gegenwart des Direktors eröffnet und dann an die verschiedenen Abteilungen verteilt. Es wird als zur guten Ordnung gehörend betrachtet, daß der Abteilungschef und jeder seiner Untergebenen, der etwas mit einem Brief zu tun hat, demselben seinen Stempel aufdrückt, bevor er im Briefsammler landet. Dies erleichtert die Kontrolle. Der Briefsammler ist praktisch geordnet und verdient ein besonderes Studium. Auf einigen Kontoren fand ich, daß man die Briefe sogleich in Kästen sortiert, die nicht geleert, sondern nach Verlauf einer gewissen Zeit in den Briefaufbewahrungsraum transportiert werden, wo man sie in chronologischer Reihenfolge aufstellt. Dieses System hat folgende Vorteile: wenig Arbeit und große Leichtigkeit, jeden beliebigen registrierten Brief zu finden.

Bei Bestellungen wird großer Wert auf prompte Ausführung der Lieferung gelegt. Geschieht diese aus Depots oder Agenturen, so wird die Order per Telephon oder Telegraph übermittelt. Die Buchung der Lieferungen ist so einfach als möglich. Man bedient sich dabei verschiedener Systeme, die der Natur des Geschäftes angepaßt sind. Eines der beliebtesten,

besonders in Geschäften mit großem Umsatz in kleinen Posten, ist unter dem Namen „Egry system“ bekannt, das nur eine einzige Aufzeichnung bezweckt, die für Buchung, Frachtbrief und Faktura genügt. In einer zu diesem Zweck konstruierten Maschine laufen drei oder vier übereinanderliegende Streifen ohne Ende, die mit Fakturadruck versehen sind; durch die einfache Drehung einer Kurbel erscheinen die Fakturen mit gleicher Nummer und werden abgeschnitten, und bei jeder erneuten Drehung kommt eine neue Nummer zum Vorschein. Die Fakturierung geschieht auf dem Deckel der Maschine, und mit Hilfe von interfolierten, automatisch beweglichen Kalkierpapieren wird das Geschriebene auf alle die verschiedenen Streifen kopiert. Die erste Faktura (Original) ist zur Buchung bestimmt und wird in ein Buch (ledger) geheftet, das als Journal dient; die zweite, etwas schmäler und ohne Preiskolonne, wird als Frachtschein benutzt, und die dritte, der ersten gleichend, ist die Faktura, die der Käufer erhält. Die erstere folgt zuweilen in einer verschlossenen Blechschachtel mit zur Bahn, um von deren Transportagenten unterschrieben zu werden. In größern Geschäften aber haben die Transportgesellschaften eigene Agenten in der Ausschiffungsabteilung des Geschäftes, die dort die Fakturen unterschreiben. Überhaupt ist das Transportsystem außerordentlich praktisch eingerichtet. Unsere lästigen mehrfachen Versendungspapiere sind in Amerika ganz unbekannt. Ein einziger Frachtschein

und die Unterschrift der Gesellschaft auf dem Original des Absenders genügen.

Der Amerikaner ist kein Freund weitläufiger und beschwerlicher Kontorbücher. Wir haben schon gesehen, wie er das Journal ersetzt. Statt dicker Hauptbücher verwendet er Kasten mit losen Karten. Jede Karte trägt das Konto einer Firma, und in einem solchen Kontokasten können bis zu 400 Karten aufgestellt werden, die leicht zu gebrauchen und nach Buchstaben geordnet sind, die den obern Rand der Karten überragen. Sobald ein Konto abgeschlossen ist, wird die betreffende Karte herausgenommen und in das Register übertragen. Auf diese Weise hat man den Vorteil, alle Konten an einer einzigen Stelle vereinigt zu halten, ohne Überladung mit totem Material.

Die Kontorarbeit wird durch praktische Maschinen und Apparate erleichtert. Das Schreiben wird so viel als möglich auf der Maschine ausgeführt, sogar zum Schreiben in Büchern hat man eigens hierfür konstruierte Maschinen. Ich sah auf der Ausstellung Maschinen, die gleichzeitig drei verschiedene Kolonnen beschreiben konnten und die mit Vorteil zu weitläufigen Rechnungen und Registrierungen usw. verwendet wurden. Die mechanische Rechnungskunst hat nun fast überall das beschwerliche und unzuverlässige Kopfrechnen verdrängt. Die einfachen und billigen Rechenmaschinen, die sich auf dem Markt finden, machen die alten Additions- und Multiplikations-

methoden überflüssig und ersparen eine Menge Arbeit. Man hat auch Rechenmaschinen, die die Zahlen aufschreiben und sie gleichzeitig addieren, wodurch die Kontrolle bedeutend erleichtert wird. Ich hörte in St. Louis auch von einer Maschine sprechen, die die Zahlen ins Kassenbuch eintragen und gleichzeitig addieren konnte; am Schluß der Kolonnen verzeichnete die Maschine die Summen automatisch. Leider hatte ich nicht das Glück, dieses Wunder sehen zu können.

In Verbindung mit den Rechenmaschinen müssen wohl auch die Kassenkontrollapparate genannt werden. In den Vereinigten Staaten werden vornehmlich Apparate der berühmten Kassenregisterfabrik in Dayton benutzt; man findet sie fast in jedem Laden. Sie haben immer den Vorteil, daß beim Verkauf Klarheit und Ordnung herrscht. Eine absolut sichere Kontrolle können sie wohl kaum ausüben, aber in Verbindung mit andern Kontrollmitteln, z. B. einem zweckmäßigen „Egrysystem", machen sie die Kontrolle so effektiv, wie es überhaupt möglich ist.

Auf der Weltausstellung ist ein neues sinnreiches System der Einnahmenkontrolle in Anwendung gebracht worden. Die an den Eingängen eingenommenen Halbdollarstücke wurden automatisch von Apparaten gezählt, die in elektrischer Verbindung mit einer gewaltigen Registrierungsuhr im Kontrollkontor standen. Auf dem Zifferblatt der Uhr konnte man jede Sekunde sehen, wie viele Billetts an dem betreffenden Tag und von Beginn der Ausstellung an

verkauft worden waren. Überdies wurden diese Apparate wieder von den Zählmaschinen am Eingang kontrolliert.

Ich habe hier nur einige Andeutungen von den Methoden geben können, durch die der amerikanische Geschäftsmann die größtmögliche Einfachheit und Übersichtlichkeit in der Organisation der Arbeit erreicht hat. Man hat unzweifelhaft eine größere Genauigkeit und Schnelligkeit und überdies eine nicht unbedeutende Ersparnis an Arbeitskraft durch diese Methoden erreicht, die doch nur die äußern Umrisse der Organisation liefern; der Kern des Ganzen, die Tätigkeit und innere Konstruktion der Maschine hat eine entsprechende Verwandlung erfahren. Die Bezeichnung „moderne Buchhaltungskunst" enthält viel, besonders im Mund eines Amerikaners. Buchhaltung ist in amerikanischem Sinn ein Mittel, durch das der Kaufmann oder der Fabrikant jeden Augenblick genaue Kontrolle über jede Einzelheit im Geschäftsgang wie über das Geschäft als Ganzes üben kann. Sie muß so beschaffen sein, daß der Chef sofort über die augenblickliche Lage des Geschäftes Aufschluß erhält. Sie muß dem Fabrikanten Gelegenheit geben, zu sehen, nicht bloß was jeder Artikel oder Teil eines Fabrikates oder die Behandlung, die das letztere erfährt, ihn kostet, sondern auch, wo am leichtesten gespart werden kann, auf welchem Konto sich Verluste finden, in welcher Hinsicht die Maschine nicht zeitgemäß ist, ob die Arbeiter ihren Löhnen ent-

sprechend leisten usw. Was dieses für die Ökonomie einer Fabrik zu bedeuten hat, werde ich besser Gelegenheit finden nachzuweisen, wenn ich die Organisation der amerikanischen Fabrik schildere.

Ein Buchhaltungssystem von der oben angedeuteten Art ist ebenso schwierig zu erdenken und durchzuführen, wie die Organisation der Fabrik selbst. Es ist in Wirklichkeit ein integrierender Teil der Fabrik und wechselt nach ihrer Natur. Es ist unmöglich, irgend ein Schema dafür anzugeben, weil sich ebenso viele Buchhaltungssysteme wie Fabriken und Geschäfte finden. Aber eines haben sie doch alle gemein: eine außerordentlich weit getriebene Spezialisierung und Detaillierung. Einen solchen Detailreichtum mit Einfachheit und Übersichtlichkeit verbinden zu können, dies ist gerade das Geheimnis der amerikanischen Buchhaltungskunst. Nicht am wenigsten darin zeigt der Amerikaner seine Überlegenheit als Organisator.

V.

Arbeiter des Geschäftslebens.

In Übereinstimmung mit dem, was ich früher über die Ausnützung der Arbeitskraft gesagt habe, besorgt der Chef allein diejenige Arbeit, die nur er ausführen kann. Er darf seine kostbare Gehirnkraft nicht an Bagatellen oder mit Arbeiten von mehr mechanischer Natur verschwenden. Dafür hat man billige Menschenmaschinen, die von Inspektoren und Abteilungschefs in Bewegung gesetzt und beaufsichtigt werden.

In Europa bedient man sich noch an vielen Orten der veralteten Methode, daß der Direktor selbst einen Teil der wichtigsten Briefe schreibt — ja, manchmal sogar viele weniger wichtige. So etwas nennt man in Amerika Zeitverschwendung. Dort wird die Korrespondenz des Chefs von seinen Sekretären besorgt und die laufenden Geschäfte von den Abteilungschefs,

die von ihnen als wichtig betrachtete Schreiben diktieren und den Kontoristen in bezug auf die übrigen Briefe kurze Anweisung geben.

Dieses System hat einen neuen Beruf geschaffen, den des Stenographen und Maschinenschreibers, der in Amerika von großer Bedeutung ist. Die Schulen, in denen Stenographen und Maschinenschreiber ausgebildet werden, stehen in direkter Verbindung mit den großen Schreibmaschinenkompanien — Remington, Smith Premier, Hammond, Underwood, Monarch, Oliver usw. — die auch besondere „employment departments" errichtet haben, deren besondere Aufgabe darin besteht, die Geschäftskontore mit dem lebendigen Schreibmaschinenmaterial zu versehen. Es mag vielleicht von Interesse sein, einige Zahlen zu vernehmen, die beweisen, nach welchem Maßstab sie arbeiten.

Die Remingtonkompanie hat Abteilungskontore für ihr Stellenvermittlungsgeschäft in den meisten größeren Städten Amerikas. Im Jahre 1903 verschafften allein die Abteilungskontore in Neuyork und Chikago 13000 Stenographen Anstellung. Mit jedem Jahr zeigt sich eine bedeutende Zunahme der Anzahl der Stenographen, die Stelle erhalten haben: 1903 zeigt eine Steigerung von 45 auf 90 Prozent in den führenden Geschäftsstädten im Vergleich mit der Zahl im vorigen Jahr. Der Anfang jedes weiteren Jahres kann sich einer noch größeren Steigerung rühmen, die beweist, daß die Arbeitskraft auf den

Kontoren wächst, und daß die letzteren selbst wachsen. Viele von den großen Gesellschaften beschäftigen Hunderte von Maschinenschreibern; ich will hierfür einen charakteristischen Beweis anführen: Eine Versicherungsgesellschaft erweiterte zu Beginn des Jahres 1905 ihr Geschäft durch eine neue Abteilung und stellte 140 neue Maschinenschreiber an; sie wurden alle aus dem Remingtonschen Anstellungsbureau requiriert, das in zwei Tagen „die Order zur Zufriedenheit der Gesellschaft effektuierte“.

Die neue Technik, die durch die Einführung der Stenographie in der Geschäftswelt geschaffen worden ist, ist einerseits gleichbedeutend mit einer wirklichen Geld- und Zeitersparnis und andererseits mit einer Veränderung der Stellung des Kontorpersonals und einer sozialen Umwälzung. Es ist leicht, einzusehen, daß Kontor- und Abteilungschefs, Superintendanten, „head clerks“ und Inspektoren, mit einem Wort, diejenigen, die eigentlich die Intelligenz des Kontors repräsentieren, durch die moderne Methode eine bedeutend vergrößerte Möglichkeit erhalten haben, vollständig zu wirken, während gleichzeitig die Machtbefugnis, die von dem untergeordneten Personal gefordert wird, von mehr mechanischer Art ist. Der Abstand zwischen intelligenten und mechanischen Arbeitern ist auf dem amerikanischen Kontor ohne Vergleich größer als bei uns, die wir in unseren kleineren Geschäften Verwendung für Kontoristen haben, die selbständiger und vielseitiger sind. Amerika bezahlt

seine intelligenten Kontorarbeiter besser und seine mechanischen verhältnismäßig schlechter als wir, was eine Veränderung in den sozialen Verhältnissen des Kontorpersonals zur Folge hat: die große Masse der Maschinenschreiber, die die Handelskontore und die administrativen Abteilungen der Eisenbahnen, Versicherungsgesellschaften, Advokatenfirmen und Banken füllen, sind nur Gemeine im Heer der Geschäftswelt; in Wirklichkeit stehen sie, sozial betrachtet, nur wenig höher als die Handwerker. Der Abgrund zwischen ihnen und den Chefs ist wenigstens ebenso groß, wie derjenige zwischen dem Fabrikarbeiter und dem „Boß". Die Entwicklung in Amerika hat das Kontor ganz auf gleiche Weise umgewandelt, wie sie es früher mit der Fabrik getan hat. Wir finden nun im amerikanischen Geschäftsleben die gleichen Gruppen wieder, die wir aus der modernen Industrie her kennen: eine kleine Zahl selbständig arbeitender Leiter — Vertreter der Intelligenz — und die große Masse der Maschinenarbeiter, die vorzugsweise Verwendung für die trainierte Hand haben.

Die Rechenmaschine und die neuen Kontrollsysteme haben die Umwälzung vollendet, indem die Rechnungsführung aus einer Kopfarbeit zu einer rein mechanischen geworden ist, während die Kassierer, früher Inhaber der verantwortlichen Posten, nun zu einfachen Maschinenhandhabern degradiert worden sind. Nur der Kassendirektor steht noch als Mann von Rang da, aber dafür ist sein Vorhandensein

(zuweilen auch sein Verschwinden) um so bedeutungsvoller.

Betrachten wir dagegen den Detailhandel, so finden wir, daß die Handlungsgehilfen, als Klasse betrachtet, in Amerika in keiner Hinsicht höher stehen, als die unsrigen. Gleich den Maschinenschreibern gehören sie zu den Gemeinen mit stark begrenzten Aussichten auf Beförderung. Wenn man Europa mit Amerika vergleicht, so vergißt man oft, wieviel größere Aussichten dort sich jemand bieten, um sein eigener Herr zu werden. Und in keiner Branche tritt dieses Verhältnis schärfer zutage, als im Detailhandel, der leider einen andern Charakter hat als bei uns. Während er in den kleineren europäischen Ländern noch ein Miniaturgeschäft ist, wenn ich mich so ausdrücken darf, mit durchschnittlich nur wenigen Gehilfen in jedem Geschäft, zeigt der Detailhandel in Amerika bedeutende Tendenz, zur Großindustrie überzugehen, die riesige Etablissements besitzt und Tausende von Menschen beschäftigt. Ich brauche nur Namen, wie Field in Chikago, Wanamaker in Philadelphia, Jordan und March in Boston, Barr in St. Louis, Meldrum & Anderson in Buffalo, Chaflin usw. zu nennen, um zu zeigen, nach welchem Maßstab der Detailhandel in Amerika betrieben wird und wie gering die Konkurrenzaussichten für die kleinen Geschäfte sein müssen. Diese Entwicklung ist keineswegs speziell amerikanisch, denn Berlin, Paris und London zeigen gleiche Tendenzen. Aber noch ist keine europäische

Großstadt in der Ausrottung der kleinen Geschäfte so weit gelangt wie Neuyork und Chikago.

Es scheint ein mäßiger Trost für den Maschinenschreiber oder den Handelsgehilfen zu sein, daß ihm oder ihr der Weg offensteht, durch Arbeit auf die Chefsplätze in jenen Riesengeschäften vorzurücken, die der Stolz der amerikanischen Großstädte sind. Man hat oft darauf hingewiesen, daß die Leiter der großen Detailhäuser, ein Wanamaker, ein Chaflin, ein Barr als arme Ladendiener begonnen haben, gleichwie die Löwen der Finanzwelt, ein Jay Gould, ein Rockefeller, ein Stanford einmal schwer arbeitende Kontoristen gewesen sind. Und der Amerikaner findet besonderen Anlaß, sich über diese Tatsache stolz zu fühlen. Aber es ist klar, daß mit der Vergrößerung des Gewinnes die Chancen der Spieler auf Gewinn kleiner werden. Die Gewißheit, daß einer Millionär wird, erscheint als ein geringer Trost für die Tausende, die Nieten ziehen. Aber das menschliche Gefühlsleben ist nun einmal ein wunderliches Ding und der Amerikaner hat vielleicht nicht unrichtig gerechnet, wenn er den Gewinn enorm groß macht und allen Zutritt gestattet, um in den Besitz desselben zu kommen.

Was ist es, was dem amerikanischen Kontor jenen Hauch von Opferwilligkeit, von Zuversicht und jugendlicher Begeisterung verleiht? Was macht die Atmosphäre so elektrisierend, so daß selbst der Trägste mitgerissen wird? Sicher nicht die Gage, die auf

den unteren Stufen bescheiden genug ist, selten mehr als 20 Dollars in der Woche. Europäische Geschäftsleute, die Amerika besuchen, verwundern sich über die Arbeit, die von diesen dürftig bezahlten jungen Männern ausgeführt wird, die nicht bloß zufrieden zu sein scheinen, sondern sogar bestrebt, mehr zu leisten, als sie absolut sollen. Die Erklärung liegt in dem einen Wort: Ehrgeiz. Es ist ihre Hoffnung auf Beförderung und die Erreichung höherer Stellen, die sie vorwärts treibt. Erziehung, Ausbildung, Behandlung, Beispiel, alles hat die gleiche Tendenz, nämlich: in so hohem Grad als möglich den Ehrgeiz des jungen Geschäftsmannes zu vermehren. Es gibt keine Grenzen für seine Träume, keinen noch so hohen Posten in der großen „Busineß"-Welt, den er nicht zu erreichen vermag. Andrew Carnegie gibt in einer seiner Reden an die amerikanische Jugend den Rat: „Be king in your dreams!" Er meint damit: Strebe nach der Leitung der Geschäftswelt! — der einzigen Welt, die in Amerika von Bedeutung ist. Er hat auch einige Anweisungen gegeben, wie das Ziel erreicht werden kann: ununterbrochene Aufmerksamkeit für die Arbeit, nicht nur ganz gewohnheitsmäßige für die vorliegende Aufgabe, sondern für alles, was das Geschäft betrifft, in dem du angestellt bist; arbeite bei Tag auf dem Kontor, studiere bei Nacht; mache dich besser mit den Einzelheiten des Geschäftes vertraut, als der Chef, zeichne dich bei jeder Gelegenheit aus, zwinge dich, auf-

merksam zu sein! Auf diese Weise arbeitet sich „der verkleidete Kaufmannsfürst", d. h. der arme Dorfjunge mit dem Marschallsstab im Tornister vorwärts zum Leiter großer Fabriken, Eisenbahngesellschaften, Millionenunternehmungen. Es muß zugegeben werden, daß die Perspektive verlockend ist, und es müßte ein sonderbarer junger Mann sein, der sich nicht, wenigstens dann und wann, von solchen Träumen berauschen ließe.

Aber wie selten gehen diese Träume in Erfüllung! Wohl ist der Umsatz im allgemeinen auf einem amerikanischen Kontor bedeutend lebhafter, als bei uns — wir werden bald sehen, warum — und die Beförderungen finden dort auch schneller statt, aber sicher ist auch, daß dort mehr Rücksicht auf das Verdienst genommen wird, und daß gute Verbindungen nicht so — wie bei uns — dem armen jungen Mann mit Willen und Talent im Wege stehen dürfen; aber trotz all diesem sind die Aussichten auf schnelles Vorwärtskommen gering, denn die speziellen, dazu erforderlichen Eigenschaften sind auch in Amerika selten. Es ist nicht die Arbeit allein, die den Millionär schafft; selbst Genie ist allgemeiner als jene wunderliche Kombination von Eigenschaften, die das siegende Pferd auf der Rennbahn des Geschäftslebens schaffen.

Und das schließliche Resultat ist, daß die meisten Hoffnungen fehlschlagen. Und was schlimmer ist, sie reiben sich in ihrer Arbeit auf. Die rasende

Jagd fordert Opfer; wenige gehen heil aus dem Kampfe hervor. Das Leben in den Wolkenkratzern der Geschäftsviertel, wo die elektrische Lampe den ganzen Tag hindurch brennt, ist ungesund; die Ferien sind kurz, und das Klima ist drückend. Kein Wunder, daß das Personal in diesen großen Kontoren schnell wechselt und daß es eines steten Zustromes von jungen frischen Kräften bedarf. Die Mühle, in der sie gemahlen werden, läuft mit schwindelnder Eile — dann und wann wird einer auf die grünen Höhen geschleudert, aber die Mehrzahl geht durch die Walzen, solange noch ein Tropfen Blut in ihnen ist.

Aber dies rührt den „leitenden Geschäftsmann" nicht im geringsten. Es geht nun einmal nicht anders, die großartige industrielle Entwicklung bedingt eine ungeheure Verschwendung von lebendigem Material — dies erschreckt niemand, denn die Einwanderung bringt schnellen Ersatz für das verbrauchte. Und Bewegung ist das Leben der Geschäfte. Vorwärts ist die Losung; go ahead! Der amerikanische Geschäftsmann ist durch und durch Optimist und es ist der „spirit of success", der das ganze Geschäftsleben, alles und alle, vom Ausläufer auf dem Kontor bis zu den Fürsten in Wallstreet durchsäuert. Er ist es, der Kontorpersonal willig arbeiten läßt, der die bewunderungswürdig feste Verbindung zwischen Chefs und Untergebenen schafft, er ist der Schlüssel zu dem Geheimnis der ungeheuren Energieentfaltung Amerikas.

Geht man der Sache noch tiefer auf den Grund, so wird man vielleicht finden, daß der lebenspendende Geist der Entwicklung Erbe einer vorausgegangenen Generation ist, die unter für die Individuen günstigeren Verhältnissen arbeitete. In jener goldenen Zeit, in der sich der Westen bevölkerte, wurde wirklich die eifrige Arbeit fast immer mit Unabhängigkeit belohnt. Jetzt ist es nicht mehr so. Vielleicht wird man auch in Amerika eines schönen Tages finden, daß der Kapitalismus, der schon so viel verschlungen, unter anderem auch die sichere Grundlage für den Ehrgeiz des Kontorpersonals, die Aussicht auf selbständige Arbeit vernichtet und ihm dafür einen auf die Länge ungenügenden Ersatz in den großen Gewinnen am Lotteriespiel des Geschäftslebens gegeben hat. Es besteht in Wirklichkeit die große Gefahr, daß die Lust zu ehrlicher Arbeit sich in Spielleidenschaft verwandelt. Ich werde später Gelegenheit haben, zu beweisen, daß diese Gefahr bereits eine drohende Gestalt angenommen hat.

VI.

Hat die Überlegenheit der amerikanischen Industrie ihren Grund in besseren Maschinen?

Lange hat Europa mit Verwunderung beobachtet, wie die amerikanische Industrie wuchs und durch neue Methoden und auf bisher ungebahntem Weg einem Ziel entgegenstrebte, dessen Umrisse man nur undeutlich erblicken konnte. Aber dann wurde es plötzlich klar, daß die Vereinigten Staaten, die Europa als seinen Kornspeicher zu betrachten gelernt hatte, nicht bloß beabsichtigten, dem Mangel der alten Welt an Weizen und Mais abzuhelfen, sondern sie auch mit Maschinen und Industrieprodukten verschiedener Art zu versehen, ja nichts weniger erstrebten, als eine Hegemonie über die ganze Welt. Die letzte Phase der industriellen Entwicklung Amerikas ist sogar dem sachkundigen und aufmerksamen Beobachter so schnell gekommen, daß man fragend wie einem neuen Naturphänomen gegenübersteht.

Wer würde vor einem Jahrzehnt noch geglaubt haben, daß die Vereinigten Staaten zu Anfang dieses Jahrhunderts imstande sein würden, für nahezu anderthalb Milliarden Dollars zu exportieren, und daß 28 Prozent des ganzen Exportes in Fabriksproduktion bestehen würden? Oder daß die Amerikaner, nachdem sie einige Jahre mit Erfolg mit den Engländern und den Deutschen auf dem Eisen- und Stahlmarkt gekämpft hatten, schließlich ihre Konkurrenten so vollständig besiegen würden, wie die Produktionszahlen der letzten Jahre beweisen? Die Vereinigten Staaten brachten es schon im Jahre 1903 auf zirka 18 Millionen Tonnen Roheisen gegenüber den 8,8 Millionen Englands und den zirka 10 Millionen Deutschlands. Die Amerikaner verarbeiten also schon seit Jahren ebensoviel Eisen und Stahl wie die Engländer und Deutschen zusammen — und dann versichern obendrein ihre nationalen Propheten, daß die amerikanische Stahlindustrie erst im Werden sei.

Angesichts der genannten Zahlen ist es nicht zu verwundern, wenn man in Europa von einer amerikanischen Gefahr zu sprechen beginnt, die man als drohender betrachtet als die gelbe, und daß man sich ängstlich nach Mitteln umsieht, um dieser Gefahr zu begegnen. Vor allem stellt man sich selbst die Frage, wie es möglich ist, daß die Amerikaner mit ihren höheren Arbeitslöhnen und ihren größern Ansprüchen an das Leben so glücklich mit den alten europäischen Industriestaaten konkurrieren können,

was Fabriksprodukte anbetrifft? Welcher Methoden bedienen sie sich, um die Produktionskosten herabzusetzen? Welches neue System haben sie erfunden, das dem Fabrikanten und dem Arbeiter gleichzeitig größern Verdienst bringt als die ältern Systeme?

In Wirklichkeit sind die Ansichten selbst unter den Sachkundigen stark geteilt darüber, wie dieses Rätsel gelöst werden soll. Fragt man einen Amerikaner, worin die Überlegenheit der amerikanischen Industrie liegt, so wird er in neun von zehn Fällen antworten: „Überlegene Maschinerie!“ Es hat sich in Amerika faktisch das Dogma gebildet, daß sich kein Land mit ihm messen könne, wenn von zeitersparenden modernen Maschinen die Rede ist, mag es sich um Landwirtschaft, Fabrik, Bergwerksbetrieb oder Eisen- und Kanalarbeiten handeln. Und die meisten Amerikaner begnügen sich damit, dieses Verhältnis zu konstatieren und finden darin eine natürliche Erklärung ihrer unbestrittenen Überlegenheit.

Wäre aber die Erklärung so einfach, so würde die Überlegenheit — ich habe oft genug Gelegenheit gehabt, diese Antwort zu erteilen — wirklich eine schwache Grundlage haben, denn moderne Motoren oder Arbeitsmaschinen können ja importiert oder nachgemacht, Patente gekauft oder umgangen werden. Es ist nicht besonders glaublich, daß eine große industrielle Nation in den Tagen der internationalen Konkurrenz und des gegenseitigen Verkehrs sich nur von „bessern Maschinen“ besiegen lassen wird —

dieses Wort in amerikanischer Bedeutung genommen, d. h. als gleichbedeutend mit all den mechanischen Hilfsmitteln und Anordnungen, seien es Arbeitsmaschinen, Kraftquellen, Betriebseinrichtungen, automatische Transportsysteme oder Krahne. Materielle Waffen sind nicht einmal entscheidend in diesem Kampfe um die materielle Überlegenheit. Ohne Waffen kann sich selbst der Starke nicht schlagen, aber wenn alle Kämpfer zu dem gleichen Arsenal Zutritt haben, so wird der Sieg demjenigen zufallen, der die von ihm gewählte Waffe am besten zu gebrauchen versteht. Dieses Problem ist also keine Frage, wer die besten Maschinen hat, sondern sie ist verwickelterer und schwierigerer Art. Will man eine befriedigende Erklärung für den Aufschwung der amerikanischen Industrie geben — einen Aufschwung, der, wie wir gesehen haben, kein Seitenstück hat — so muß man tiefer nachforschen und ihn mit andern Phänomen in der amerikanischen Gesellschaft vergleichen: mit der innern Politik, den Schutzsystemen, den persönlichen Kräften, dem sozialen Geist und dem Erziehungssystem. Wir dürfen auch nicht die Einwanderung vergessen, die einen unerhörten Extrazuschuß an Kraft zu der Nation repräsentiert. Neben den natürlichen Reichtümern bilden diese die Faktoren, die den blühendsten Industriestaat der Welt geschaffen haben.

Aber in jedem Falle ist die Leistungsfähigkeit der Maschinerie eine äußerst wichtige Sache, und

könnte bewiesen werden, daß Amerika in dieser Hinsicht absolut überlegen ist, so brauchten wir im alten Europa nicht einen Moment zweifelnd dastehen, wie wir mit den Reformen beginnen sollen. Aus guten Gründen wage ich indessen zu bezweifeln, daß Amerika augenblicklich im Besitz einer solchen Überlegenheit ist. Während meiner Studien auf der Weltausstellung in St. Louis hatte ich Gelegenheit, das Beste zu sehen, was in amerikanischen und europäischen Werkstätten erzeugt wird. Der Vergleich fiel nicht ganz zugunsten der Amerikaner aus. Es gab nur ein Gebiet, auf dem die Amerikaner unzweifelhaft über ihren Konkurrenten standen, nämlich die Abteilung für Werkzeuge und Arbeitsmaschinen. Aber die weltberühmten amerikanischen Firmen — Sellers & Co., Bement & Dougherty usw. — die hier ausstellten, haben in Europa ebensogut Kunden wie in Amerika. Mit andern Worten: europäische Firmen haben ebenso gute Arbeitsmaschinen wie amerikanische.

Auf andern Gebieten waren Deutsche, Engländer, Franzosen oder Belgier fast ebenso hervorragend wie die Amerikaner, und wieder auf andern Feldern überstrahlte die Ausstellung der einen oder andern ausländischen Firma vollständig alles, was „American Industry“ hervorgebracht hatte. Niemand, der mit unparteiischem Blick die Ausstellung betrachtete, konnte dort Beweise für die Auffassung finden, daß die amerikanische Industrie qualitativ

derjenigen der alten Welt überlegen war, oder daß sie mechanische Hilfsmittel benutzte, denen wir fremd gegenüberstanden. Ich glaube eher, daß viele von den europäischen Ingenieuren sich bis zu einem gewissen Grad darüber enttäuscht fühlten, was Amerika hier leistete. Sie hatten auf dieser Ausstellung sowohl wie in den Fabriken klare Tatsachen zu finden erwartet, die beweisen sollten, wie und warum die Vereinigten Staaten ein so mächtiger Faktor auf dem Weltmarkt geworden waren. Aber was sie sahen, war in der Regel nicht neu, und das Neue gab keine Aufschlüsse. Sie reisten wieder nach Hause, mit einigen wenigen Detailneuheiten bereichert, aber ohne das Rätsel gelöst zu haben.

Ich glaube, daß die meisten von unsern Stipendiaten, die herübergereist waren, um die Weltausstellung zu studieren, ähnliche Erfahrungen gemacht haben. Ich glaube auch, daß sie in der Regel ein zu gutes Verständnis und eine zu gründliche technische Bildung besaßen, um sich von den allzu farbigen Schilderungen des einen oder andern Jingo-Amerikaners düpieren zu lassen, der ihnen vielleicht einzubilden versuchte, daß die in Amerika befolgten technischen Methoden einzig dastehend, ausgezeichnet wären. So traf ich einen Herrn — einen Schweden-Amerikaner — der die Behauptung vorbrachte, daß die Schweden in allen Fabrikbranchen veraltete Maschinen hätten. Aber als wir die Sache näher untersuchten, da zeigte es sich, daß mein Freund

gar nicht darüber im Klaren war, was in den letzten zehn Jahren in Schweden ausgerichtet worden ist. Es ist nicht zu kühn, zu behaupten, — und ich glaube, daß erfahrene schwedische Fachleute mir darin recht geben werden — daß die Schweden auf ihren Spezialgebieten, z. B. in der Papier-, Holzmasse- und Holzwarenbranche Etablissements besitzen, die auf der Höhe technischer Vollkommenheit stehen und gut die Amerikaner selbst einladen könnten, zu ihnen zu kommen und bei ihnen zu studieren.

In Wirklichkeit ist es unter der jetzigen schnellen Entwicklung unmöglich, für irgend eine Nation, in jeder Branche die besten Maschinen zu haben, denn was heute modern genannt wird, ist morgen veraltet, und je größer die Anlagen sind, desto schwieriger ist es für sie, Methoden und Maschinen zu wechseln. Man sieht darum, daß diejenigen, die früher an der Spitze gingen, schneller als die weniger entwickelten im Rückstand blieben, denn ihnen wurde es natürlich schwerer, ihre großen Anlagen niederzureißen und Maschinen zu kassieren, in die sie große Kapitale gesteckt hatten. Schweden, das Boggiewagen später einführte, hat gegenwärtig bessere Schlafwagen als Amerika, dessen früher so berühmtes Pullmannsystem nun veraltet ist. Die besten Maschinen zum Laden und Löschen der Schiffe findet man weder in London noch in Neuyork, sondern in einem hier ganz unbekannten neugebauten Hafen, Tampico in Mexiko. Die Engländer waren einst die Führer in der Eisen- und

Stahlindustrie und hatten die modernsten Anlagen. Da wurde die basische Methode erfunden, die englischen Stahlwerke waren nicht mehr zeitentsprechend, Amerika und Deutschland bauten große Fabriken, die Stahl zu einem bisher ungekannten niedrigen Preis produzierten, und die stolzen Briten mußten etwas erleben, was sie sich nie hatten träumen lassen: die Nachbarn verspotteten sie wegen ihrer veralteten Maschinen! Aber als sie sich von ihrer Verwunderung erholt hatten, studierten sie amerikanische Methoden und haben nun neue Fabriken im Middlesboroughdistrikt gebaut, die noch moderner sind als die amerikanischen, und fabrizieren Stahl zu noch billigeren Preisen.

Von dem hier betonten Gesichtspunkt aus betrachtet, hat die kleinere Nation einen nicht unwesentlichen Vorteil, indem sie die Entwicklung leichter mitmachen kann; aber dieser Vorteil wird von den Unannehmlichkeiten ausgeglichen, die eine beschränkte Produktion im Gefolge hat. In der modernen Industrie sind zwei Prinzipien entscheidend: die Massenherstellung und die Spezialisierung. Betrachten wir den Verlauf der Entwicklung vom Handwerk zur Halbindustrie, von der Halbindustrie zur Industrie, von dieser zur Großindustrie und von der Großindustrie in altmodischer Bedeutung zur vollständig modernen, so finden wir, daß diese Prinzipien beständig größere Bedeutung erhalten. Wir nähern uns immer mehr dem Zeitpunkt, in dem sich keine

andere Fabrikation mehr lohnt, als diejenige, die die Massenfabrikation eines Spezialartikels bezweckt. Wenn ich die Behauptung aufzustellen wage, daß die Amerikaner besser die Bedeutung dieser Entwicklung eingesehen haben, als irgend eine andere Nation, so glaube ich damit die wirklichen Ursachen der Überlegenheit der amerikanischen Industrie genannt zu haben.

In Amerika ist es nicht mehr die Minderzahl an Stapelartikeln, die Gegenstand der modernen Massenfabrikation ist, der Prozeß umfaßt schon die meisten Branchen von Fabrikswaren und früherer Handwerke. Verschiedene Artikel, deren Herstellung beispielsweise in dem kleinen, aber industriell auf hoher Stufe stehenden Schweden noch ganz handwerksmäßig geschieht, sind in Amerika von der Großindustrie erobert worden; als Beispiele nenne ich Wagen, Kupfergeschirre, Kleider u. a. Ich hatte erst vor kurzem Gelegenheit, zu beobachten, wie man in Tofteryd und Vaggeryd, zwei Zentren der smaaländischen Wagenbauerei, Federwagen verfertigt, und später wurde mir in Studemakers kolossaler Wagenfabrik der Unterschied zwischen der schwedischen und der amerikanischen Methode klar gemacht. Ein Vergleich zwischen dieser schwedischen Wagenfabrikation und erwähntem großen amerikanischen Etablissement zur maschinenmäßigen Herstellung von Wagen ist sehr interessant und instruktiv. In Tofteryd werden nur wenige Maschinen verwendet: eine Drehbank, eine

Bohrmaschine, eine Bandsäge usw.; der größere Teil wurde von der Hand gearbeitet. Bei Studemakers wurden alle Prozesse, mit Ausnahme des Zusammensetzens und des Anstreichens, mit Maschinen vorgenommen. Zur Fabrikation eines Buggy (des amerikanischen Einspänners) waren 72 Prozesse erforderlich, dazu 34 verschiedene Maschinen. Ein solcher Wagen wird auf diese Weise in 36 Stunden verfertigt, während man dazu nach der alten Handwerksmethode mehr als 200 Stunden bedurfte. Gewisse Maschinen, die bei Studemakers verwendet werden, sind außerordentlich zeitersparend. So werden die Achsen auf der Maschine mit einer Schnelligkeit von 2000 Schnitten in der Stunde geschnitten (die Handwerker führen die gleiche Anzahl Schnitte in 67 Stunden aus); und ein Teil der Schraubenmuttern wird mit der Maschine 148mal schneller verfertigt, als von Hand. Mit Maschinen gearbeitete Buggies sind eleganter, gehen leichter und werden auch als stärker betrachtet, als die handwerksmäßig hergestellten Wagen. Der Preis (200—300 Mark) für ein modernes Buggy schließt jede Konkurrenz der altmodischen Wagenfabrikanten aus.

Auf gleiche Weise geht es mit den Kupfer- und Blechgeschirren. Ein geschickter schwedischer Kupferschmied würde Mund und Nase aufsperren vor Verwunderung, wenn er eine der großen amerikanischen Fabriken beträte, wo Hunderte von Kaffeekesseln pro Stunde fabriziert werden. Zur Herstellung eines,

einen Liter haltenden Kaffeekessels, sind 26 Prozesse erforderlich nebst 21 verschiedenen Maschinen. Aber trotzdem bedarf man nur ein Sechstel der Zeit, die die alte Handwerksmethode beansprucht.

In einem der riesigen Schneidergeschäfte Bostons sah ich, wie die Stoffe durch Maschinen gekrümpelt, gerollt und zugeschnitten wurden; das Schneiden und Nähen der Knopflöcher und das Einsetzen der Knöpfe geschah ebenfalls durch Maschinen, selbst die fertigen Kleider wurden mit der Maschine gebürstet und gepreßt. Mit der Handarbeit verglichen verhält sich die Zahl der Arbeitsstunden, die das Verfertigen der feineren Herrenkostüme beansprucht, wie das Drittel zur Hälfte, für die billigeren aber wie gegen das Zehntel.

Es gibt verschiedene andere Fabrikationen, die bei uns bis auf weiteres nur Halbindustrie bleiben, in Amerika aber nach großindustriellen Methoden betrieben werden. Und diese amerikanischen Fabrikationen werden mit jedem Jahr rationeller und spezialisierter. Die Schuhfabriken verfertigen ihre Leisten nicht mehr selber, sondern sie werden durch besondere Dampfleistenfabriken gearbeitet. Die Sattelfabriken bestellen ihr Riemenzeug aus Riemenfabriken, die Stahlradfabriken kaufen ihre Stahlrohre, Felgen und Schraubenmuttern von den Spezialfabriken usw. Die Entwicklung dieser ganzen Industrie zwecks größerer Arbeitsteilung, größerer Leistungsfähigkeit, ist indessen kein speziell amerika-

nisches Phänomen: die Amerikaner sind uns auf gewissen Gebieten nur eine Strecke weit voraus.

Es hätte natürlich keinen Sinn, einen Vergleich zwischen amerikanischer Großindustrie und europäischem Handwerk anzustellen; wollte man gerecht zwischen uns und den Amerikanern vergleichen, so müßte man ein Gebiet wählen, wo wir beide auf der gleichen Entwicklungsstufe stehen. In jenen Branchen, die nicht für uns passen, muß unsere Fabrikation bald aufhören, denn die handwerksmäßige Methode ist zum Tode verurteilt; aber hinsichtlich der andern werden wir, was Maschinen anbetrifft, bald auf der gleichen Stufe stehen, wie die Amerikaner, wenn wir nicht schon dort sind.

Aber nach meiner Auffassung drückt uns der Schuh kaum auf diesem Punkt. Die industrielle Überlegenheit Amerikas ist von etwas anderem bedingt; unsere transatlantischen Konkurrenten haben, im großen und ganzen betrachtet, keine bessern maschinellen Waffen als wir, verstehen sie aber auf eine andere Weise zu gebrauchen. Und sie besitzen außerdem eine vorteilhaftere Stellung und lassen die Konkurrenten nicht unter den gleichen Bedingungen kämpfen.

VII.

Die Organisation der Fabrik.

Selbst wenn der Stolz der Amerikaner über ihre moderne Maschinerie, die ihnen nach ihrer eigenen Meinung eine Art Patent auf industrielle Welt-hegemonie verleiht, unberechtigt ist, so muß es doch für sie eine Befriedigung sein, zu wissen, daß sie mit ihren Maschinen mehr ausrichten als einer ihrer Konkurrenten in der alten Welt. Ein Fabrikant in Chikago gab mir eine treffende Antwort auf die Frage, wie er Erfolg gehabt habe: „Because we get the best brains“! Ich hege zwar Zweifel darüber, ob ihre Gehirnsubstanz besser ist, als die unsrige, aber für die spezielle Kunst, eine Fabriks-maschinerie zu leiten, ist sie sicher besser geeignet. Nicht das ist das Wichtigste in einer Fabrik, daß alle Maschinen die modernsten sind, sondern daß das Ganze gut organisiert ist. Und in dieser Organisation sind die Amerikaner Meister. Darin liegt ihre

Stärke. Und diese Organisationskunst kann leider nicht so leicht wie die toten Maschinen gekauft, importiert, studiert und nachgeahmt werden.

Eine industrielle Anlage muß als ein lebendiger Organismus betrachtet werden, in dem nicht jeder Teil ein selbständiges Leben führt, sondern einen integrierenden Teil des Ganzen bildet. Funktioniert nicht jede Einzelheit befriedigend oder paßt sie nicht als Glied in die Kette, so leidet der ganze Organismus darunter oder kann völlig in Unordnung geraten.

Um dieses zu illustrieren, möchte ich den Leser gerne in die weltberühmte Uhrenfabrik in Elgin einführen. Eine Wanderung durch die lange Reihe gewaltiger Fabrikssäle wird besser als alle Argumente beweisen, daß die Organisation einer großen modernen Fabrik als eine Kunst bezeichnet werden kann, die ebenso schwierig zu erlernen ist, wie die des Feldherrn.

In Elgin werden eine Menge verschiedener Uhrenmodelle verfertigt, aber es bedarf für jedes Modell einer Heeresaufstellung, eines Feldzugsplanes und der praktischen Ausführung aller taktischen Bewegungen. Betrachten wir z. B. einen feineren Schiffschronometer mit Patentregulator und siebzehn Steinen. Das Werk zu dieser Uhr wird in 1088 Prozessen fabriziert, von denen die meisten besonders konstruierte Arbeitsmaschinen oder wenigstens dafür geformte Stempel erfordern. Der Organisator muß nicht allein alle die verschiedenen Formen für die

Verwandlung erfinden, sondern sie auch in zweckmäßiger Reihenfolge anordnen, so daß der eine Prozeß da anfängt, wo der andere endet und das Ganze wie eine gut geölte Maschinerie läuft, gleich vom ersten Prozeß an, der Ausstempelung der obern Messingscheibe bis zu dem letzten: der Ablieferung des Werkes in die Justierkammer. Ferner hat er dafür zu sorgen, daß die Arbeit nicht unterbrochen wird, es müssen an den langsameren Prozessen mehr Arbeiter und Maschinen schaffen, als an den schnelleren, jede Maschine läuft mit voller Kraft, und es muß sich genügend Reserve finden zum Ersatz, wenn etwas in Unordnung gerät. Aber nicht genug damit: es ist notwendig, genau zu berechnen, was jeder Prozeß kostet, wieviel jeder Arbeiter leisten soll und kann, wieviel er oder sie per Stück oder Stunde Bezahlung zu fordern hat; und dies alles muß gebucht werden, so daß der Leiter des Ganzen eine Übersicht über die Arbeit erlangt und gleichzeitig allen Einzelheiten folgen kann und weiß, wieviel jedes fertige Uhrwerk kostet und wieviel daran verdient werden soll. Im Fall von Verbesserungen und Veränderungen, die nicht vermieden werden können, muß oft der ganze Plan geändert werden. Mit einem Wort: es bedarf einer unglaublichen Menge Berechnungen und einer enormen Gedankenarbeit zur Organisation einer solchen Fabrikation. Nicht weniger verwickelt und schwierig ist die Buchhaltung, die mit einem automatisch registrierenden Barometer verglichen werden

kann, das den Chef jeden Augenblick instand setzt, den Betriebsstand der Fabrik abzulesen.

Gerade durch dieses Beispiel erhält man eine Idee davon, welche Bedeutung das Kontor für eine moderne Fabrik hat, und welche Anforderungen an die innere Geschäftsorganisation gestellt werden. Der Ertrag hängt in Wirklichkeit ebensosehr von einer richtigen Berechnung, wie von einer vollkommenen Maschinerie ab. Der Organisator allein ist von ebenso großer, wenn nicht größerer Bedeutung, als alle untergebenen Ingenieure. Es kann Geld verloren gehen durch eine geringwertigere Maschine, aber kolossale Summen verschwinden spurlos durch mangelhaftes Zusammenwirken in der Arbeit, durch kurze zwecklose Pausen, durch die Langsamkeit oder Nachlässigkeit der Arbeiter, durch ungenügende Kontrolle und schlechte Berechnungen.

Absolut notwendig ist die Aufsicht über die Arbeiter, so daß jeder Mann jeden Augenblick seine Pflicht tut. Dies ist ein Umstand, den der amerikanische Fabrikant besser eingesehen hat, als seine Kollegen in der alten Welt. Ich glaube, daß, wenn man richtig die Frage erforschte, wieso die Amerikaner so viel aus ihrer Arbeit ziehen können, so würde man finden, daß sich in ihrem ganzen System ein Eckstein findet: die genaue Aufsicht über die Arbeiter. Es ist Tatsache, daß die Disziplin in einer amerikanischen Werkstätte viel strenger ist als irgendwo in Europa. Und diese Disziplin ist kein Werk von Zu-

fällen oder des Klimas, sondern einer systematischen Kontrolle der Arbeiter in und außerhalb der Fabrik. Es mag paradox erscheinen, daß man „im Lande der Freiheit“ eine solche Kontrolle aufrecht erhalten kann, dies um so mehr, als der Zufluß von Arbeitern beschränkt, ja oft sehr gering ist. Aber der Amerikaner versteht in dieser Hinsicht keinen Spaß, ein so guter Demokrat er sonst auch ist. Der geringste Bruch der Disziplin, und der Arbeiter, der darauf ertappt wird, erhält den Laufpaß! Versucht jemand, die Maschine zu vernachlässigen oder ungehörig mit einer Arbeit zu zögern, er wird vom gleichen Schicksal betroffen. Die Bierflasche ist in der Arbeitszeit in Acht und Bann getan und ein ziemlich mißliebiger Gast im Speisesaal. In verschiedenen Berufen, z. B. in dem des Lokomotivführers, ist Nüchternheit streng geboten, und nur ein paar Besuche in einer Bar genügen, um den Schuldigen auf die Anklagebank zu bringen. Nach einer ersten Warnung ist das Urteil unwiderruflich der Abschied. Was würden unsere Fachvereine zu einer solchen Disziplin sagen?

Es sind viele Systeme zur bessern Kontrollierung der Arbeit in unsern Fabriken versucht worden. Schärfere Kontrolle macht diese Frage immer brennender bei uns. Unsere Fabrikleiter sind nicht im Unklaren darüber, daß die schlaffe Disziplin, die die Fachvereine noch schlaffer gemacht haben, ein Krebsschaden in unserer Industrie ist. Man hat amerikanische Methoden studiert und neue Kontrollsysteme

einzuführen versucht, von denen als ganz besonders wirksames die Kontrolluhr der Arbeiter erwähnt zu werden verdient, die zeigt, wie lange der Arbeiter die Arbeit verlassen hat. Solche Systeme können sehr gute Helfer sein, reißen aber das Übel nicht mit der Wurzel aus. Will man das Geheimnis der amerikanischen Disziplin kennen lernen, so kann man sich nicht mit den mechanischen Kontrollhilfsmitteln begnügen, sondern man muß die persönliche Kraft suchen, die dahintersteht.. Diese persönliche Kraft, der Arbeitsleiter oder Vormann, sein Stellvertreter — der „Boss", wie er mit einem allgemeinen Namen genannt wird — ist in Amerika nicht abweisend und vornehm, sondern in steter intimer Berührung mit den Arbeitern und übt einen Druck auf sie aus, der überall und von allen gefühlt wird. Der „Boss" verfolgt mit scharfem Blick die Einzelheiten der Arbeit; er kennt jeden Arbeiter mehr als nur dem Namen nach; er hat besonders diejenigen im Auge, die der Nachlässigkeit verdächtig sind; er duldet keine Einmischung in seinen Ressort, weder von Vertrauensmännern noch Fachvereinen; seinem Befehl muß ohne Räsonnieren gefolgt werden. Aber er zeichnet sich auch durch unbestechliche Gerechtigkeit aus; er hat keine Günstlinge, und er unterläßt nicht, aufmerksam gegen die zu sein, die es verdienen.

Ich glaube, daß ein mitwirkender Grund zu der Gefügigkeit, mit der sich der amerikanische Arbeiter der Herrschaft des „Boss" unterwirft, darin besteht,

daß er weiß, wie Fleiß und Geschicklichkeit ebensowenig übersehen werden, wie Nachlässigkeit und Faulheit. Eines schönen Tages findet der Arbeiter, daß sein Lohn um so und so viele Cents per Stunde oder Dollars per Woche erhöht worden ist. Der „Boss“ hat ihn nicht vergessen. Eines andern Tages wird er vielleicht selber zum Vorarbeiter befördert, und nun ist der Weg zu weiteren Auszeichnungen bis zu den höchsten Posten vor ihm offen. Wir finden in der Fabrik das gleiche System, den Ehrgeiz wieder zu wecken, das mit so großem Erfolg auf dem Kontor angewendet worden ist.

Es ist oft darauf hingewiesen worden, daß der amerikanische Fabrikarbeiter auf jede Weise zur Benutzung von Richtwegen bei der Arbeit und zur Erfindung von Verbesserungen in der Maschinerie ermuntert worden ist. Man hat ja zum Überfluß in vielen Fabriken Briefkasten, durch die jeder dem Chef seine Ideen mitteilen und sie nach Verdienst belohnen lassen kann. Dieses System hat ohne Zweifel große Bedeutung für die Verbesserung der Maschinen, aber noch größere dadurch, daß es das Interesse und den Ehrgeiz des Arbeiters weckt. Das Interessengebiet des Arbeiters mit demjenigen der Fabrik identisch zu machen, das ist die goldene Regel, die der Amerikaner anzuwenden versteht.

Ich will mich hier nicht lange bei den verschiedenen Löhnungssystemen für Akkord mit beweglicher Skala aufhalten, wie sie in der neuen Welt befolgt

werden, um den Fleiß des Arbeiters anzuspornen. Diese Systeme sind bereits gut bekannt, und ich sah neulich eines der besten — dessen Prinzip darin besteht, daß der Arbeiter für die Arbeit, die er über die vorgeschriebene Norm hinaus ausführt, den Verdienst nach gewissen Prozenten mit dem Fabrikbesitzer teilt. Die Schwierigkeit ist immer die, die rechte Norm zu finden, was meist der Stein des Anstoßes dieses vortrefflichen Systems ist. Ich glaube in Wirklichkeit, daß man aus dieser Löhnungsform mehr gemacht hat, als sie verdient. Sie mag in manchen Fällen gut sein, wird aber gewiß nicht mit Vorteil in allen angewendet werden können. So viel ist gewiß, daß in amerikanischen Werkstätten für Akkordarbeit lange nicht so viel bezahlt wird, wie für Stundenarbeit. In einer neulich veröffentlichten Statistik über die Arbeiterlöhnungen in den Vereinigten Staaten findet man bei den meisten Posten die Bezahlung nach Zeit berechnet; nur in der Textilindustrie kommt Akkordarbeit häufiger vor. Ich schließe daraus, daß die Amerikaner die Akkordlöhnung nicht besonders praktisch gefunden haben, selbst wenn sie durch gradierte Skala besonders verlockend für den Arbeitsfleiß gemacht ist. Wahrscheinlich haben sie gefunden, daß dieses System häufiger zu Streitigkeiten und Streiks führt, als ein einigermaßen liberales Stundenlohnsystem. Mit ihrer bessern Kontrolle und strengern Disziplin haben sie weniger Verlangen nach Akkordarbeit als wir. Und

überdies dürfen wir nicht vergessen, daß die Organisation der amerikanischen Fabrik mit ihren wohlberechneten Prozessen, die ineinander greifen, wie Glieder einer Kette, sich weniger für eine Löhnungsart eignet, die eher zu Unregelmäßigkeiten in der Arbeit ermuntert und den Arbeiter selbständiger macht, als es mit seiner Aufgabe als ein fast automatisch arbeitendes Rad in der großen Maschinerie vereinbar ist.

Es gehört mit zur Taktik des amerikanischen Fabrikleiters, seine Arbeiter gut zu bezahlen. Wohl werden verschiedene Schwierigkeiten dadurch überwunden, aber nicht alle. Daß der Amerikaner bisher von dem Druck der Fachvereine weniger berührt worden ist, dies hat vor allem seinen Grund in seiner Tüchtigkeit, seiner höheren Organisationskunst, seinem ausgezeichneten persönlichen Beispiel und seiner genauen Kenntnis der Arbeiter. Streiks kommen natürlich in Amerika ebensogut vor wie bei uns, sind aber in der Regel nicht so langwierig. Wie sich die Zukunft in dieser Hinsicht gestalten wird und in welchem Grad die neuen Strömungen, die in der amerikanischen Arbeiterwelt zutage treten, die Verhältnisse umformen werden, werde ich näher zu beleuchten suchen im Zusammenhang mit einer Schilderung der Auswanderung und ihres Verhältnisses zum Kapitalismus und Sozialismus.

Was die Organisation der amerikanischen Fabrik anbetrifft, so will ich hier zum Schluß nur betonen,

daß sie mir als kräftig genug erscheint, um vielen Stürmen trotzen zu können. Überlegen geleitet und bewunderungswürdig ausgearbeitet, wie sie ist, muß sie als ein Eckstein in dem stolzen Bau betrachtet werden, der moderne amerikanische Industrie genannt wird.

VIII.

Verkaufsmethoden und die Monopole der großen Geschäfte.

Es scheint fast, als wenn zwei einander entgegengesetzte Gesetze das moderne Erwerbsleben regierten: das eine treibt den Fabrikanten dazu an, immer mehr Spezialist zu werden, das andere scheint den Detailhändler zu zwingen, so vielseitig als möglich zu werden. Die Detailgeschäfte, die zurzeit am meisten Erfolg haben, sind jene alles umfassenden Riesengeschäfte, die ihre Kunden mit allen Bedürfnissen des Lebens versehen, von der Zahnbürste an bis zum Automobil. Ich habe früher nachgewiesen, wie diese moderne Tendenz im Handel auf eine sehr in die Augen fallende Weise hervortritt und in Amerika Terrain gewinnt. Die großen Geschäfte drohen die kleinen zu erdrücken.

Aber gleichzeitig mit diesem Phänomen zeigt sich ein anderes, das bis zu einem gewissen Grad

parador erscheint: der Fabrikant möchte selbst Detailhändler werden und der Detailhändler Fabrikant. Der eine beneidet den andern um seinen Verdienst und sucht ihn auszuscheiden, indem er sich entweder selbst bereichert oder aber seinen Konkurrenten unterbietet. Dann gebietet das Problem auf einmal, Spezialist zu werden, wie ein moderner Fabrikant es sein muß, und so universal, wie es sich nur ein amerikanisches Riesenhaus leisten kann. Natürlich ist es unmöglich, das Problem vollständig zu lösen, aber es sind doch in der letzten Zeit in Amerika viele Versuche gemacht worden, sich dem wahren Ideal zu nähern. So ist z. B. Wanamaker Fabrikant in ziemlich großer Ausdehnung; er hat außerhalb Philadelphia mehrere größere Geschäfte, und dominiert in andern Fabriken als Inhaber der meisten Aktien, oder er weiß durch vorteilhafte Kontrakte sich den Alleinverkauf zu sichern. Er besitzt jetzt sogar in New York ein großes Ausverkaufsgeschäft, und ist nur die Möglichkeit gegeben, die wachsenden Geschäfte zusammenzuhalten, so ist es nicht unmöglich, daß nach und nach in jeder größern Stadt der Vereinigten Staaten ein Wanamakerhaus entsteht.

Die großen Kolonialgeschäfte in Chicago haben einen andern Weg eingeschlagen. Sie sind eigentliche Vereinigungen von Spezereigrossisten und einigen größern Konservenfabrikanten, die vier bis fünf Gruppen bilden, die den ganzen Detailhandel Chikagos in dieser wichtigen Branche der Lebensmittel

beherrschen. Diese Riesengeschäfte haben bereits ihre eigenen Pflaumenfarmen in Oregon, Weingärten in Florida (für frische Trauben) und Kaffeepflanzungen in Guatemala. Es ist gar nicht unmöglich, daß sie mit der Zeit selbst das meiste von ihrem Bedarf werden produzieren können, mit Ausnahme der größten Stapelartikel: Mehl, Zucker usw.

Einen fast ebenso großen Erfolg hat der Zigarrentrust in New York gehabt, wo er durch alle loyalen und auch viele illoyalen Mittel die Zigarrenläden in seinen Besitz zu bringen versucht hat. Es gibt sicher nur wenige Zigarrenhandlungen in der Hauptstadt am Hudson, die nicht mit dem mächtigen Trust verbunden oder von ihm abhängig sind.

Wir haben vorhin einige typische Beispiele der Kombination von Fabriktätigkeit und Detailhandel gesehen, bald mit dem Ladenbesitzer, bald mit dem Fabrikanten, bald mit dem Grossisten als Ausgangspunkt. Alle haben das miteinander gemein, daß sie in einer einzigen Hand drei sich sonst widersprechende Interessen vereinigen. Außer großen Ersparnissen in Kontorpersonal, Fracht-, Lager- und Verkaufsunkosten (für die Fabrik), haben sie den Vorteil, daß sie das Risiko ganz beseitigen. Denn in ihren Läden wird nur gegen bar verkauft; dies ist die einzige Verkaufsart. Jedoch diese Universalgeschäfte sind noch kaum über das Stadium der Experimente hinausgekommen, aber der Anfang ist günstig und es ist nicht unmöglich, daß sie eines

schönen Tages sich den größten Teil des Detailhandels aneignen. Es wird selbst den Konsumvereinen schwer werden, mit ihnen zu konkurrieren, sofern sie nicht die gleichen Methoden adoptieren und ihre Geschäfte nach dem gleichen enormen Maßstab betreiben.

Der einzige, der für den Augenblick den Kampf mit frohem Mute aufzunehmen scheint, ist der amerikanische Postorder-Fabrikant — denn auch er ist ein hyper-modernes amerikanisches Phänomen. Er begnügt sich nicht einmal damit, den Profit des Grossisten und Detaillisten einzustreichen. Er hat ein System ohne Grossistenkontor und ohne teure Läden erfunden, welchen überflüssigen Einrichtungen er durch ein „Mail-order-departement" ersetzt hat, dem die Bestellungen per Post zuströmen, natürlich von Geld begleitet. Dieses System hat sich in der Tat als besonders zweckmäßig erwiesen und großartige Verbreitung erlangt. Leider paßt es nicht für alle Artikel, eignet sich aber für erstaunlich viele. Da ist der Whisky-Destillateur, der annonciert, daß er sechs Flaschen zehnjährigen Whisky, extrafein, für die Hälfte des Preises verkauft, den eine mittelgute Ware bei den Detaillisten kostet. Man braucht nur eine „Money-order" einzusenden, um mit umgehender Post das Feuerwasser gut in eine Kiste verpackt zu erhalten. Da ist der Fahrradfabrikant, der seine Maschinen ausschließlich an die Einsender von „Money-orders" verkauft und den ganzen Gewinn des Händlers einsteckt. Da ist der Möbelfabrikant,

der gegen Vorausbezahlung Zehndollarlehnstühle zu 6 Dollars 35 Cents oder eine ganze Zimmerausstattung für einen Preis verkauft, der den Ausstattungshandel ruinieren müßte. Da ist der Handschuhfabrikant, der mit der Post Bestellungen nach Nummerngrößen auf farbigen Karten sendet. Aber die charakteristischste von allen ist die weltberühmte Schuhfabrik, die annonciert: „Vom Kalb zum Schuh!", und deren Stolz darin besteht, in einem einzigen Prozeß die rohen Häute, die direkt von dem Viehzüchter eingekauft worden sind, konkurrenzlos in Dreidollarschuhe zu verwandeln. Damit ist nicht bloß der Profit des Schuhhändlers verloren, sondern auch derjenige des Hautlieferanten, des Gerbers und des Ledergrossisten! Der Fabrikant behält nur einen einzigen Profit, den des Fabrikanten, und schenkt denjenigen der andern den Konsumenten!

Natürlich sind diese „Post-order"-Herren nicht beliebt bei den Ladenbesitzern, die, um sich zu rächen, deren Waren zu boykottieren suchen. Weil aber dieses „Postorder-System" ihnen einen ausgezeichnet guten Barumsatz sichert, so können sie über den ohnmächtigen Zorn des Detaillisten lachen. Die einzige Schwierigkeit ist das wachsende Annoncenkonto, aber anderseits ist die kostspielige Annoncierung, obschon unzertrennlich von diesem System, eine Garantie für die Güte der Ware und ein Schutz gegen Konkurrenz von seiten kleiner und unzuverlässiger Firmen. Gewöhnlich ist es den Bestellern erlaubt, die Ware

zurückzusenden, wenn sie von dem Kauf nicht befriedigt sind, was aber selten der Fall ist. Das Postorder-System hat in Amerika Vertrauen gewonnen, und es verdient allgemeine Aufmerksamkeit, weil es Fabrikanten und Publikum in unmittelbare Berührung miteinander bringt.

Obschon der Amerikaner, wie wir gesehen haben, mit Erfolg daran arbeitet, den Vermittler im Handel auszuschließen, so machen doch die kolossalen Entfernungen draußen im Westen die Schaffung besonderer Stapelplätze nötig, wo die Waren verteilt werden können. St. Paul in Minnesota ist eine solche Engros-Handelsstadt, großenteils aus gewaltigen „Wholesale-houses“ bestehend, jedes einen Stadtteil einnehmend und vom Keller bis zum Dachboden mit Industrieprodukten für den großen Nordwesten bestimmt, gefüllt. Auf gleiche Weise ist St. Louis Stapelplatz für den ganzen Südwesten, Texas, Kansas, Mexiko und die andern Staaten umfassend. Man merke wohl, daß diese Engros-Handelshäuser ab eigenen Lagern verkaufen, und die Ware also nicht kaufen, nachdem sie verkauft haben. Sie können in keiner Hinsicht als Spekulationsgeschäfte betrachtet werden, sondern genügen einem wirklichen Bedürfnis im Umsatz.

Aber nicht einmal diese „Wholesale-houses“ werden lange ihre Selbständigkeit bewahren können. Schon jetzt sind sie in ein Abhängigkeitsverhältnis zu den großen Trusten gekommen, die die Fabriken

besitzen, in denen die von ihnen geführten Waren produziert werden. Der nächste Schritt ist der, daß sie zu „Western-departements" von dem Verkaufskontor der Truste degradiert werden.

Der Handel mit Konsumartikeln ist also in Amerika auf gutem Weg, aus dem alten gewöhnlichen Geleise zu geraten, auf dem er sich seit mehreren Jahrhunderten befunden hat. Unter dieser Umwälzung wird eine ganze Klasse selbständiger Mitbürger leiden müssen: die kleineren und mittelgroßen Ladenbesitzer und ein Teil der Grossisten. Das Merkwürdige ist dabei, daß gerade diese Klasse früher in den Vereinigten Staaten besonders begünstigt worden ist, denn sie hatte den Vorteil des Barhandels in einer in Europa ungekannten Ausdehnung genossen. Aber allzu großer Erfolg ist, wie man weiß, zuweilen eine Ursache des Falles; gerade diese amerikanische Sitte der Barbezahlung hat die Bildung der großen Vereinigungen ermöglicht und ist dadurch eine indirekte Ursache zum Untergang der andern geworden. Die Stärke der kleinen Geschäfte liegt nämlich in ihrer genauen Personalkenntnis, die eine notwendige Vorbedingung für den Kredithandel ist. Der Detaillist, der seinen Kundenkreis genau kennt, kann einen Kredit gewähren, der für das große Geschäft ruinierend sein würde. Wird aber das Publikum gezwungen, bar zu bezahlen, so geht es absolut dorthin, wo es für sein Geld am meisten erhält.

Anders stellen sich die Verhältnisse, wenn von

dem Export die Rede ist. Der ausländische Markt ist nicht der gleichen Verwandlung unterworfen, wie der inländische, und die amerikanischen Exporteure müssen sich natürlich nach den besondern Verhältnissen eines jeden Landes richten, nach dem sie exportieren. Es hat seine Schwierigkeiten, amerikanische Verkaufsmethoden in Ländern wie z. B. Rußland oder Spanien anzuwenden, wo halbjähriger Kredit nichts Ungewöhnliches ist, und wo man eine außerordentliche Kenntnis der lokalen Verhältnisse überhaupt haben muß, um dort Geschäfte machen zu können, oder in halbbarbarischen Ländern, in denen man nur Exportagenten, die dort Sprache und Sitten studiert haben, wertvollere Aufträge anvertrauen kann.

Die Amerikaner haben indessen mit ihrem praktischen Geschäftsblick entdeckt, daß just in bezug auf Export eine gute Organisation von größter Bedeutung ist und daß ihre modernen Methoden passend modifiziert, auch hier zur Anwendung kommen können. Ich denke dabei nicht an den Export der großen Stapelartikel: Baumwolle, Mais, Weizen, Speck usw., der längst durch die Börsen befriedigend eingerichtet ist. Aber nun gibt es eine lange Reihe amerikanischer Exportartikel, die nicht an der Börse verkauft werden können, aber deren jährlicher Gesamtwert gleichwohl mehr als 100 Millionen Dollars beträgt. Im Jahre 1901 wurden in runden Zahlen exportiert: Landwirtschaftliche Geräte für 16, alle Arten Wagen für 11, diverse Baumwollwaren für 20, Werkzeuge

für 2, elektrische Maschinen für 6, Werkzeugmaschinen für 4, Pumpen für 2, Schustermaschinen für 2, Setzmaschinen für 3, und Dampfmaschinen für 4 Millionen Dollars. Maschinen allein wurden für mehr als 50 Millionen Dollars exportiert. Und dann haben wir noch die großen Posten: veredelten Tabak, Früchte und Konserven, Glaswaren, Fell- und Lederwaren, Juwelen, Wein, Spielzeuge usw.

Der Export dieser veredelten Waren ist jährlich im Steigen begriffen und zieht immer mehr die Aufmerksamkeit der Amerikaner auf sich. Sie sehen dessen nationale Bedeutung ein und betrachten ihn als eine nationale Angelegenheit. Es würde völlig mit der amerikanischen Auffassung von der Stellung und den Pflichten der Nation gegenüber der Industrie übereinstimmen, wenn sie im Ernst den Plan faßten, daß die Regierung in Washington den ganzen Export übernehmen sollte. Weil es ihnen aber klar ist, daß die Handelsinteressen nur schlecht durch eine allzu offene Einmischung des Staates gefördert würden, so haben sie halb offizielle oder private Wege unter stillschweigender, aber nicht minder kräftiger Mitwirkung des Staates vorgezogen. Es ist kein Geheimnis, daß die Diplomaten der Vereinigten Staaten eine energische Arbeit im Interesse der Industrie betreiben und in dieser Hinsicht viel weiter gehen, als eigentlich mit ihrer Stellung als unparteiische Beamte vereinbar ist. Aber selbst, wenn sie als Agenten privater Firmen handeln, so brauchen

sie keine Vorwürfe zu fürchten. Die vielen Handelsrapporte, die von Agenten und Konsuln in Washington einlaufen, bilden ein wichtiges Unterrichtsmaterial für die Exportfirmen und es werden täglich kürzere Resümees aus ihrem Inhalt an die Handelskammern, Zeitungen usw. versandt.

Eine andere wichtige Einrichtung von halboffizieller Art sind die Handelsmuseen, von denen „the Philadelphia Commercial Museum“ das bedeutendste ist. Ich hatte auf meiner Reise Gelegenheit, diese Einrichtung gründlich zu studieren, die zugleich Handelsmuseum, Bibliothek — die größte und besteingerichtetste Handelsbibliothek der Welt — Auskunftsbureau, Exportverein mit den gleichen Funktionen wie der unsrige, statistisches Institut und Übersetzungskontor ist. — Dies ist sehr viel auf einmal, aber das Institut in Philadelphia erfüllt, wie es heißt, auf eine ganz befriedigende Weise alle seine vielen Aufgaben. Das Museum enthält eine große Sammlung Proben von Rohmaterial aus allen Ländern der Vereinigten Staaten. Auch ein Anfang zu einer ähnlichen Sammlung von Industrieprodukten ist gemacht worden. Von in der ganzen Welt zerstreuten Korrespondenten gehen beständig wertvolle Aufschlüsse ein, aber diese bleiben nicht als totes Material liegen, sondern werden sogleich in öffentlichen Rapporten oder Zirkularen an interessierte Firmen publiziert. Besonders ausgebildete Experten (also nicht unerfahrene junge Männer!) werden nach

jedem Land gesandt, wo sich günstige Aussichten für amerikanischen Export bieten, und diese Experten untersuchen genau die Märkte und Verhältnisse, wie z. B. die Zuverlässigkeit der Agenten und Importfirmen usw. Das Philadelphiaer Museum beantwortet auch gratis alle Anfragen über amerikanische Firmen und Produkte und teilt vollständige und zuverlässige Aufschlüsse über alles mit, das mit der amerikanischen Industrie in Verbindung steht. Das statistische Material ist besonders weitläufig und vor allem neu. Die Zolltarife, Patentgesetze, Abgaben der Handelsreisenden, Fahrtenpläne, Schiffslisten, offizielle Handelsberichte usw. können in dieser Bibliothek studiert werden. Gleichwohl kann man sagen, daß das Institut auf seiner ersten Entwicklungsstufe steht — so meinte wenigstens der Sekretär Wilfred Schoff. Das Museum wird sich nach und nach so weit entwickeln, daß es schließlich ein einzig dastehendes handelsgeographisches und industrielles Unterrichtsmaterial bietet. Schon sind ausgedehnte neue Gebäude im Bau begriffen. Das Informationskontor soll erweitert werden. Mit der Zeit wird eine besondere Abteilung für jedes Land eingerichtet werden. Die Exportagenten in der ganzen Welt werden direkt diesem Institut unterstellt; ein Seminar für Lehrer an den Handelsschulen wird damit verbunden usw. Mit einem Wort: ‚das Philadelphiaer Museum wird ein äußerst wichtiges Hilfsmittel für den Exporthandel werden und ein

Glied in der Kette von Einrichtungen, die die Amerikaner zu einem leitenden kommerziellen Volk machen.

Ich habe irgendwo mitgeteilt gesehen, daß diese besondere Institution privater Natur ist, aber dies ist ein Mißverständnis. Es war ursprünglich eine Art kommunaler Einrichtung in Philadelphia und unter der direkten Leitung des Bürgermeisters; nach und nach aber wurde es eine nationale Institution, zu der sowohl die Regierung in Washington als der Staat Pennsylvanien reichliche Beiträge liefern und in dessen „board of trustees" eine Menge hoher Beamter sitzen.

Eigentümlich, wie der ganze amerikanische Staat mit seiner Vermischung von öffentlichen und privaten Interessen ist, kann das Museum in Philadelphia ebensowenig wie andere offizielle Organe für den Handel, die Washingtoner Regierung inbegriffen, sich davor bewahren, den großen Trusten in die Hände zu fallen. Ich habe schon gezeigt, wie sie den inneren Handel zu monopolisieren suchen; mit Hilfe der „nationalen Institutionen" werden sie auch auf den Export Beschlag zu legen suchen.

Aber damit stehen wir dem merkwürdigen Phänomen im letzten Stadium der Entwicklung des amerikanischen Geschäftslebens gegenüber: der Entstehung und dem Aufblühen der Riesentruste. Ich werde im nächsten Kapitel ihre Organisation und ihren Zweck näher auseinanderzusetzen suchen.

IX.

Die Trustherrschaft und ihr Verhältnis zur Einwanderung und zum Sozialismus.

Es findet sich kaum etwas, das in so hohem Grad die öffentliche Aufmerksamkeit in Anspruch nimmt, wie „the trusts" — jene gigantischen Zusammenschlüsse, die sich Industrie und Verkehr anzueignen und einen Staat im Staate zu bilden suchen, mächtiger als die alten Feudalherren.

Aber obschon das Wort Trust auf aller Lippen ist und fortwährend in den Zeitungen wiederkehrt, so ist es doch keine leichte Sache, eine klare Definition davon zu geben. Es ist ein Schlagwort geworden, mit dem man alles stempelt, was den Charakter der Konzentrierung in der Welt des Kapitals hat, alles, was mit großen Finanzplänen um sich wirft oder mit industriellen Riesenprojekten — besonders, wenn diese Pläne mit Monopolen von der einen oder andern Art verbunden werden können.

Ursprünglich hatte dieses Wort eine ganz andere Bedeutung. Mit „Trust Companies“ meinte man eine Art verwaltendes Institut, das auch Aufschlüsse erteilte — ungefähr den Notarialabteilungen unserer Banken entsprechend. Die Idee selbst, die den modernen Trusten zugrunde liegt, ist auch nicht neu, denn ähnliche Kombinationen haben schon lange existiert. Man hatte dafür nur andere Namen: Syndikate, Ringe, Konsolidationen, „systems“, „pools“ usw. Gleichwohl finden sich gewisse charakteristische Züge, die die amerikanischen Truste von den ältern Vorbildern und den Nachahmungen unterscheiden, die in Europa nicht ausgeblieben sind.

Vor allem fallen ihre gigantischen Proportionen auf. „United States Steel Corporation“, die noch als ein unerreichtes Ideal dieser babylonischen Türme dasteht und unter deren Leitung so viele widerstreitende Interessen sich verbinden, begann mit einem nominellen Kapital von 550 Millionen Dollars in Stammaktien, ebensoviel in Präferenzaktien und 304 Millionen in Obligationen — zusammen 1404 Millionen Dollars. Mehrere der großen Eisenbahngesellschaften prahlen mit Zahlen, die nicht viel kleiner sind. Die Vereinigten Staaten sind für den Augenblick zwischen einigen wenigen Eisenbahnkorporationen geteilt, von denen jede ihr besonderes Reich oder ihre „Einfluß-Sphäre“ besitzt. Insgesamt belaufen sich ihre nominellen Kapitale auf die respektable Zahl von 12 429 Millionen Dollars.

Der zweite charakteristische Zug ist, daß das Kapital in bedeutendem Grad „verdünnt" worden ist. Oft entspricht das nominelle Kapital nur zur Hälfte dem wirklich einbezahlten Geld; der Rest ist „Wasser". Die zehn Aktiengesellschaften, die sich ursprünglich als „United States Steel Corporation" konstituierten, besaßen zusammen ein Kapital von 707 Millionen Dollars. Diese wurden auf die gleiche wunderbare Weise, wie wir sie schon aus der „Hochzeit zu Kana" kennen, in oben erwähnte 1404 Millionen Dollars verwandelt. Dem Steuerkontor der Vereinigten Staaten zufolge fanden sich im verflossenen Jahr 183 „industrial combinations", d. h. Verbindungen von Fabriken oder Trusten. Der gesamte nominelle Wert ihres Aktienkapitals und ihrer Obligationen belief sich auf 3085 Millionen Dollars, aber in Wirklichkeit war davon nur eine Summe von 1458½ bar eingezahlt worden. Die goldene Regel für die Fabriktruste scheint die zu sein, daß das Wasserprozent sich um 50 herum halten muß. Innerhalb der Eisenbahntruste ist der Wassergehalt obendrein größer. Man rechnet, daß die sämtlichen Eisenbahnen der Vereinigten Staaten für die von den Bahngesellschaften ausgestellten Obligationen würden gebaut werden können. Das ganze Aktienkapital sollte also „Wasser" sein, weil aber sicher ein großer Teil wirklichen Goldes im Laufe der Jahre in Form von Provisionen und diversen Entschädigungen konsumiert worden ist, so muß man, um der Wahrheit

näher zu kommen, in seinen Berechnungen darauf Rücksicht nehmen.

Diese Aktiengesellschaft hat eine ganze Reihe von Verwandlungen durchgemacht und ist mit jeder neuen Phase mächtiger, „konsolidierter" und wasserhaltiger geworden. Mehrere Eisenwerke in Illinois vereinigten sich zur „Illinois Steel Company", welcher Trust schließlich in der großen Vereinigung „Federal Steel" gipfelte, die endlich unter der Meisterkochhand Pierpont Morgans eine der Hauptingredienzien in dem kolossalen Gericht wurde, das „U. S. Steel Corporation" heißt.

Die „Standard Oil Company", ein anderes von den Prachtgerichten des Trustwesens begann noch bescheidener: vier kleine Ölraffinerien in Ohio verbanden sich im Jahre 1867 zu einer Aktiengesellschaft; drei Jahre später wurde diese mit einem Aktienkapital von einer Million Dollars reorganisiert; zwei Jahre später erhöhte eine neue Reorganisation diese Zahl auf $2^1/_2$ Millionen; nach einer ferneren Verwandlung im Jahr 1875 übernahm John D. Rockefeller die Kontrolle über das Geschäft, und es gelang ihm nach und nach, seine Interessen so zu erweitern, daß er 1879 den Grund zu dem „Standard Oil Trust" legen konnte, der sogleich vierzehn ganze Gesellschaften mit Kapitalien, Raffinerien und allem andern verschlang und sich überdies die Kontrolle über 25 andere erwarb. Der „Standard Oil Trust" wurde im Jahre 1892 auf Grund verschiedener Prozesse

gegen die Aktiengesellschaft in „Standard Oil Company" umgetauft, und natürlich hatte man bei dieser Taufhandlung Gebrauch für Wasser: das Aktienkapital wurde vervielfacht ohne merkliche Einbezahlung.

Selbst wenn sich also gewisse äußere Ähnlichkeiten zwischen den amerikanischen Trusten finden, ist es anderseits schwierig, eine Norm für ihre Organisation und Tätigkeit zu finden. Die Bildung eines modernen Trusts geht in der Regel folgendermaßen vor sich: eine Anzahl Fabrikanten oder Geschäftsleute werden einig, ihre Geschäfte zu einem einzigen zu vereinigen; es wird eine Kommission eingesetzt, die die betreffenden Fabriken oder Unternehmungen zu schätzen hat; dann liefert jeder die Summe, auf die sein Geschäft taxiert worden ist, zu dem gemeinschaftlichen Unternehmen, oder es werden auch, sofern die konstituierenden Parteien aus Aktiengesellschaften bestehen, die alten Aktien gegen neue des Trustes im Verhältnis züm Schätzungswert des Eigentums der betreffenden Aktiengesellschaften umgetauscht. Eine andere Gruppe wird von den sog. „Securities Companies" gebildet. Sie lassen die alten Aktiengesellschaften, deren Aktienmajorität sie gekauft haben, unverändert bleiben und begnügen sich damit, eine kontrollierende Aufsicht über sie auszuüben. „Northern Securities Co.", dieses gigantische Werk J. J. Hills, erhielt die Kontrolle über zwei große Eisenbahnsysteme: Great Northern und Northern Pacific, und stand im Begriffe,

das dritte zu verschlingen: die Chikago-, Burlington & Quincy-Bahn, als der oberste Gerichtshof den Trust für ungesetzlich erklärte und für den Augenblick den Nordwesten von dem ausgedehntesten Eisenbahnmonopol rettete, das Amerika noch erlebt hat.

Eine dritte Art, einen Trust zu bilden, ist noch verräterischer. Die kontrollierende Gesellschaft kauft ganz einfach die Aktienmajorität einer konkurrierenden Aktiengesellschaft und wählt ihre eigenen Vertrauensmänner in die Verwaltung. Der umgebenden Welt ist ein so gebildeter Trust nicht sichtbar, aber in seiner Organisation ist er ebenso fest und in seiner Macht gleich fürchterlich, wie nur ein vom Steuerkontor registrierter.

In jedem Fall ist die Auswässerung des Kapitals ein besonders wirksames Mittel in der Hand des geschickten Trustgründers. Die großen nominellen Ziffern sind keine leere Dekoration, darauf berechnet, ein leichtgläubiges und bewunderndes Publikum zu blenden, sondern meist eine notwendige Bedingung für die glückliche Durchführung der Operation. Durch Zusatz von „Wasser" kann der Trustgründer sich die Kontrolle verschaffen, ohne besonders viele Barmittel zuschießen zu müssen. Er zählt gewöhnlich darauf, so viele neue Obligationen und Präferenceaktien verkaufen zu können, wie er zum Ankauf der ältern Geschäfte geliefert hat; die übrigen Aktien, vor allem die Stammaktien, bilden die Grundlage, auf die er seine kontrollierende Macht baut. Für

rücksichtslose Spekulanten vom Morganschen Typus eröffnet diese moderne Art, einen Trust zu bilden, die weitesten Aussichten, und solange das Publikum Vertrauen zu ihnen hat, gibt es so gut wie kein Ziel, das nicht erreichbar für sie ist. Es gilt nur die Frage: wie weit wird das amerikanische Publikum mitfolgen? Wann werden sich an der Börse die neuen Wertpapiere so häufen, daß eine neue Emission von der gleichen Art von Werten unmöglich wird?

Es eröffneten sich einen Augenblick ziemlich trübe Aussichten für die Papiere Morgans und Konsorten. Die schlimmste Baisse traf gerade ein, als ich mich auf der Rückreise in Neuyork befand. Viele Geschäftsleute sagten diesmal einen großen Krach voraus, während dagegen andere die Krise nur als eine vorübergehende erklärten. Es kann ja sein, daß die letztern recht behalten. In Wirklichkeit haben die Vereinigten Staaten seit Beginn des Mc Kinley-Regiments im Jahr 1897 sich des längsten und merkwürdigsten finanziellen „boom" erfreuen können, den die Geschichte je aufzuweisen gehabt hat. Das letzte Jahr zeigte allerdings sinkende Tendenzen, aber gleichwohl sind die Preise noch viel höher, als sie in der Clevelandschen Depressionsperiode 1893/96 waren. Die Amerikaner sind übrigens an häufige und schwere Krisen gewöhnt. Nachdem sie nun eine ungewöhnlich lange und blühende Periode hinter sich haben, die mit der Entstehung der Riesentruste und

der letzten glänzenden Entwicklungsperiode der Großindustrie zusammenfiel, sind sie geneigt, diese Phänomen miteinander in Verbindung zu bringen und diesen einzig dastehenden Erfolg auf Rechnung des „neuen Systems“ zu setzen. Soviel ist gewiß, daß die Truste nicht ein einzig dastehendes Phänomen sind, sondern als ein Glied in einem konsequent von der Mc Kinleyschen Handelspolitik erzeugten System betrachtet werden müssen.

Vom republikanischen Parteistandpunkt hat man in Abrede stellen wollen, daß die Truste dem fruchtbaren Boden des amerikanischen Protektionismus entsprossen wären. Die Prachtblüten des Systems, der Mc Kinley-Tarif von 1890 mit seinem Durchschnittszoll von 50 Prozent auf zollpflichtige Waren und sein würdiger Nachfolger, der Dingley-Tarif von 1897 mit einem noch höheren Prozent, sollten also von andern Säften genährt worden sein, als diesen Trusten, die ihre ganze Existenz auf den völligen Ausschluß der ausländischen Konkurrenz bauen! Es gibt zum Überfluß Beispiele von Männern im republikanischen Lager, die erklären, daß die Truste auf keine Weise ein Monopol ausüben, daß sie, weit davon entfernt, mit Hilfe des Tarifes die Preise in die Höhe zu schrauben, im Gegenteil mithelfen, um sie zum Sinken zu bringen. So erklärt Andrew Carnegie in seinem bekannten Buche: „The Empire of Business“, wie jeder Versuch, für längere Zeit die Preise in die Höhe zu treiben, d. h. über das

natürliche Niveau, das von einem moderaten Profit bedingt wird, zu einer entsprechenden Konkurrenz führen muß; die Truste sind, so meint er, ungefährliche Experimente, die keine ernste Gefahr für das gesunde Geschäftsleben mitbringen können, weil die Flut des Kapitals, wenn auch einen Augenblick aufgedämmt, doch bald wieder auf ihren natürlichen Stand sinkt; die einzigen, die Befürchtungen vor den Trusten hegen, sind diejenigen, die dumm genug sind, mit ihnen zu experimentieren. Dies klingt ja sehr tröstlich, aber Herr Carnegie hätte doch etwas darüber mitteilen sollen, woher er seine Hunderte von Millionen hatte!

Das wirkliche Verhältnis ist wohl das, daß Tarife und Truste innig miteinander verbunden sind, und daß beide ihr Teil mit dazu beitragen, die Preise in die Höhe zu schrauben. Carnegie würde recht haben, wenn die Konkurrenz frei wäre. Aber indem er Beschlag auf die Industrie und die Verkehrsmittel — die Eisenbahnen und Kanäle — legt, ist der amerikanische Trust imstande, die Konkurrenz zu verhindern und ein Monopol zu schaffen, das nur von dem Zolltarif beschränkt wird. Die Armour-Kompanie kauft Schweineherden, bevor sie auf den Marktplätzen anlangen; der Stahltrust beherrscht die besten Eisenerzgegenden am Lake Superior und streckt seine Arme sogar nach Tenessee und Alabama aus; die Standard-Oil-Company besitzt Leitungsrohre aus den Petroleumgegenden bis zum Meer und kontrolliert

überdies die meisten Raffinerien; die Kohlentruste haben die besten Kohlengegenden mit Beschlag belegt und sich gegenseitig verbunden. Aber das fürchterlichste Monopol üben die großen Eisenbahngesellschaften aus, die die ökonomische Stellung ganzer Staaten in ihrer Hand haben. Mit souveräner Macht bestimmen sie Taxen und Preise; mit ihrem Heer von einer Million Beamter und fester Arbeiter, denen an Gehalt jährlich 550 Millionen Dollars bezahlt werden, kommandieren sie Wähler und gesetzgebende Versammlungen. Die Bahngesellschaften ziehen wohl keinen direkten Vorteil aus dem Tarif, aber ihre Interessen hängen so genau mit denjenigen der Truste und übrigen Kapitalgründer zusammen, daß auch sie kräftig das protektionistische System unterstützen. Es ist gar nicht übertrieben, zu behaupten, daß in den Vereinigten Staaten eine Riesenkoalition zwischen allen bedeutenderen ökonomischen Kräften existiert und daß diese Koalition, die ein nationales, gewissermaßen patriotisches Gepräge hat, den amerikanischen Markt zu beherrschen und die ausländische Konkurrenz zu lähmen sucht. Die demokratische Partei opponiert nur scheinbar. Sie ist wohl gewissermaßen freihandelsfreundlicher, aber man muß Amerikaner sein, um die Nuance zu verstehen. Der Wilson-Tarif von 1894 war durchschnittlich nur 10 Prozent niedriger als der frühere amerikanische. Der Unterschied zwischen den beiden großen Parteien ist mehr eine Personalfrage. Beide werden von dem gleichen

speziell amerikanischen Patriotismus beherrscht. Bei der einen Partei ist dieser Patriotismus ein wenig mehr rotglühend, bei der andern ist die Fürsorge für die amerikanische Supprematie mit einer ziemlich platonischen Liebe für soziale Reformen vermischt. In beiden Fällen ist man sich klar darüber, daß die amerikanische Industrie soviel als möglich vom Staat unterstützt werden muß, selbst auf Kosten der Gewerbefreiheit.

Aber welche Stellung nehmen denn die Arbeiter zwischen dieser mächtigen Vereinigung von Kapital und Zolltarifen ein? Wie ist es möglich, daß eine solche Vereinigung, die ja auch in politischer Hinsicht ein Machtmonopl erstreben muß, in einem Land toleriert werden kann, das seit alter Zeit als das demokratischste hat gelten wollen, ja, das in gewisser Hinsicht eine ganze Zukunft auf diese Tatsache gebaut hat?

„Amerika ist das Land der Arbeiter" — diese Zauberformel ist viele Jahre lang mächtig genug gewesen, Tausende und wieder Tausende über das Weltmeer zu treiben, die aus einem öden unbewohnten Lande einen der bevölkertsten Staaten der Gegenwart geschaffen haben. Von einigen Seiten eifrig bestritten, von andern begeistert angerufen, muß dieser Glaubenssatz doch etwas mehr sein, als ein totes Wort. Es ist nicht undenkbar, daß eine reine Chimäre ein ganzes Jahrhundert lang ganze Volksrassen so hat beherrschen können, daß sie Heim und Vaterland verlassen haben, um in einem fremden Weltteil einem

ungewissen Schicksal entgegenzugehen. Amerika, das Land der Arbeiter und der Arbeit! — im Gegensatz zu dem alten Europa, wo Standesvorurteile, Privilegien, Verbindungen, Bekanntschaften, Kapitalherrschaft, Militarismus und Unterdrückung jeder Art die Arbeit nicht zu einer Ehre, sondern zu dem Sklavenzeichen der Unterdrückten machen.

Aber wenn man erkennt, daß die Größe Amerikas auf der Sonderstellung begründet ist, die der Arbeiter dort einnimmt, so muß jede Bewegung, die diese Grundlage zu untergraben droht, im höchsten Grad schicksalsschwanger sein. Hört Amerika auf, das Land der Arbeiter par préférence zu sein, so verliert es seine Anziehungskraft für die unzufriedenen Arbeiterscharen Europas und eine seiner vornehmsten Reichtumsquellen, die Einwanderung, wird eingestellt. Aber es wird überdies den ernstesten Erschütterungen ausgesetzt, denn sein ganzes Staatsgebäude ist auf der Basis der Arbeiter aufgeführt, und welchen Ersatz wird ihm wohl eine soziale Umwälzung bringen? Nichts, was in Europa durch die Tradition geheiligt ist, wird in Amerika die Stelle des Arbeiters ausfüllen können, nicht einmal das Geld, denn man beachte: das Kapital beherrscht die neue Welt, aber nicht als tote Münze, die auf Rechnung verständnisloser Lebemänner in den Gewölben der Banken verwahrt wird, sondern als stets beweglicher Vertreter der Arbeit, beherrscht von ihren Bannerträgern und mit der Aufgabe, ihre Diener zu nähren.

Gerade deshalb haben die merkwürdigen Erscheinungen der letzten Zeit — die Monopolisierung des Handels und der Industrie und die Entstehung der Riesentruste — eine so ungeheure Aufmerksamkeit, ja, Indignation in Amerika erregt. Das Volk ist so aufgeklärt, daß es sehr wohl die Gefahr versteht, die dieser Zentralisation der Arbeit droht. — Die meisten fühlen den Druck von oben und von außen, ohne ihn bestimmt definieren zu können, es ist mit den Trusten wie mit den Gespenstern in Ibsens Drama: sie gleichen einer nebligen Riesengestalt mit unbestimmten Umrissen, die mit unwiderstehlicher Kraft vorwärts drängt, ohne daß man irgendwo einen festen Anhaltspunkt finden kann. Kongreß und gesetzgebende Versammlungen schmieden Gesetze gegen die Truste und suchen sie durchzuführen, aber mit wenig Erfolg. Bryan hatte nicht so ganz unrecht, als er sagte, daß an Stelle eines jeden Kopfes, den man dieser Hydra abhaue, neun andere heranwüchsen.

Es gab eine Zeit, in der man glaubte, daß das Urteil des obersten Gerichtshofes gegenüber der „Northern Securities Company“ die Trustbildung aufhalten würde; aber sobald eine Form des Zusammenschlusses als ungesetzlich erklärt wird, erfindet man sogleich eine andere. Überdies steht die allgemeine Rechtspflege diesen kolossal reichen Aktiengesellschaften ziemlich machtlos gegenüber, die durch allerhand Mittel Prozesse jahrelang verschleppen

können. Sollen sie von der Macht des Gesetzes vernichtet werden, so müssen außerordentliche Maßregeln getroffen werden, und der amerikanischen Konstitution fehlt es nicht an solchen Waffen, aber ihre kräftige Verwendung bedingt mehr guten Willen, als Kongreß und Regierung augenblicklich zur Verfügung haben — mag sich Präsident Roosevelt auch noch so häufig offiziell gegen die Truste aussprechen.

Während die Unzufriedenheit zunimmt und sich immer häufiger in Streiken und politischen Manifestationen äußert, ist die allgemeine Meinung hinsichtlich der Trustherrschaft fortwährend ganz unbestimmt. Einerseits hat es den Anschein, als ob die Arbeiterwelt im Begriff stünde, sich gegen das Joch zu empören, anderseits sind deutliche Beweise dafür vorhanden, daß gerade die Arbeiter das Trustwesen stützen. Bei der letzten Präsidentenwahl gaben hunderttausend Arbeiter ihre Stimme zugunsten der republikanischen Partei ab, die ohne Zweifel am meisten trustfreundlich ist. Die Sozialisten machen große Anstrengungen, um eine selbständige Partei mit einem klaren Anti-Trust-Programm zu bilden, aber ihre Tätigkeit findet unerwartet schwache Unterstützung. Als Hearst als Präsidentschaftskandidat beim demokratischen Konvent in St. Louis durchfiel, befreite sich die große Oppositionspartei von jedem Verdacht, als wollte sie mit sozialistischer Strenge gegen die Truste auftreten. Mag nun Parker oder Roosevelt zum Präsidenten gewählt werden, so ist

von seiten der Regierung keine Antitrust-Kampagne zu erwarten.*)

Aber woher kommt dies? Was ist schuld an dem schwachen Widerstand gegen eine Macht, die, wie man doch willig anerkennt, gefährlich ist? Es gibt nur eine Antwort auf diese Frage und diese geht deutlich aus der Darstellung hervor, die ich in den früheren Kapiteln von dem amerikanischen industriellen System gegeben habe. Die Truste sind ein Glied in diesem System oder seine Blüte, wenn ich mich so ausdrücken darf. In Wirklichkeit kann nicht geleugnet werden, — und mehrere hervorragende Nationalökonomen haben dies zugegeben — daß die Trustbildung, vom reinen Geschäftspunkt aus betrachtet, auf die Spitze getrieben worden ist, die rationellste Lösung des industriellen Problems ist. Die Truste machen alle unnötigen Vermittler entbehrlich; sie lassen das konsumierende Publikum in unmittelbare Berührung mit den Fabriken treten; sie machen durch die vollendetste Organisation die Fabrikarbeit so einträglich als möglich; sie verteilen die Arbeit rationell auf die verschiedenen Fabriken und drücken durch eine

*) Nachdem diese Zeilen geschrieben waren, wurde Roosevelt mit großer Majorität zum Präsidenten der Vereinigten Staaten wiedergewählt. Man kann diese Wiederwahl füglich als einen Ausdruck der nationalen Billigung der imperialistischen Politik betrachten, der sich Präsident R. bisher günstig gezeigt hat und die der Trustherrschaft keineswegs feindlich gegenübersteht.
A. d. Verf.

sonst undenkbare Spezialisierung die Produktionskosten auf das tiefste Niveau herab; sie vermögen durch Beherrschung des Marktes bis zu einem gewissen Grad ihre Produktion nach dem Verbrauch zu richten, wodurch sie Krisen entgehen können; sie setzen in sehr hohem Grad Verwaltungs- und Verkaufsunkosten herab. Kurzum: die Truste vermögen, was die freie Konkurrenz nicht vermag, die Produktion und den Vertrieb der Waren auf die rationellste Weise zu regeln.

Aber dazu kommt noch ein Plus auf Rechnung der amerikanischen Truste: sie vereinigen alle Kräfte der Nation in sich und bilden dadurch für das Ausland eine fürchterliche Konkurrenz.

In den Vereinigten Staaten ist die amerikanische Industrie durch hohe Zollschranken gegen „ungehörige Eingriffe" geschützt. Und dieser Schutz gilt nicht bloß — was die Amerikaner selbst gerne betonen — den Luxuswaren oder der feineren Qualität der Konsumartikel, sondern so gut wie allen Zweigen der Industrie und der Landwirtschaft. Und weil die amerikanische Trustkoalition so stark ist durch die legalisierende Machtstellung im eigenen Lande, so erweist sie sich als gefährlich für die europäischen Konkurrenten, selbst auf neutralem Boden, d. h. auf dem Weltmarkt. Denn durch seinen monopolisierten Markt in den Vereinigten Staaten — übrigens der beste Markt für Industrieprodukte — verdient der amerikanische Fabrikant genügend, um seine kost-

baren Maschinenanlagen verzinsen und seine Arbeiter gut bezahlen zu können; was er für den Augenblick in Amerika nicht mit Vorteil verkaufen kann, wirft er zu Unterpreisen auf den großen Markt. Amerika hat auf diese Weise die ganze übrige Welt zur Absatzstelle („dumpingground") für seine Überproduktion gemacht. Man berechnet, daß die amerikanischen Industrieprodukte durchschnittlich um 20 Prozent billiger außerhalb als innerhalb der Vereinigten Staaten verkauft werden. Wer kann sich da noch verwundern, daß wir in Europa die amerikanische Konkurrenz so drückend fühlen!

Es gibt bekanntlich Nationalökonomen, die die Vorteile dieses „dumping"-Systems bestreiten, denn, so sagen sie, der Nutzen, der aus dem Loswerden der Überschußproduktion entsteht, wird durch den Verlust aufgewogen, der die Konsumenten eines Landes trifft, wo die Preise durch künstliche Mittel fortwährend auf einem höheren Niveau gehalten werden. Dieser Einwand ist wohl besonders gegen die Vereinigten Staaten gerichtet, wo die Ausgaben zum Unterhalt des Lebens ohne Zweifel durchschnittlich größer sind, als an den meisten Orten in Europa. Ist nun der Arbeitslohn drüben im Westen bloß in entsprechendem Grad höher als bei uns, so würde der Vorteil für den auswandernden Arbeiter gleich Null sein. Und im großen und ganzen würde das amerikanische Volk nicht besser leben oder verdienen als wir — die sog. höheren Lebensbedingungen

werden sich auf einen niedrigeren Goldwert reduzieren!

Eine genauere Untersuchung der Verhältnisse in Amerika wird indessen zeigen, daß der Arbeiter drüben wirklich mehr Werte für seine Arbeiten erhält, als in irgend einem europäischen Lande, und daß seine Lage also besser ist, — vorausgesetzt natürlich, daß er stets Arbeit hat, was keineswegs immer der Fall ist. Diese größere Kaufkraft des arbeitenden Amerikaners ist indessen von entscheidender Bedeutung und von ihrer Erhaltung hängt — wie ich sogleich beweisen werde — die „Zukunft des ganzen amerikanischen Systems“ ab. Alle Faktoren, die dazu beitragen, sind wichtig für die Industrie Amerikas. Die Zollansätze können nicht allein bessere Arbeitswerte schaffen, denn die Vermehrung des wirklichen Profites der Arbeiter durch Zollansätze ist, wie ein amerikanischer Nationalökonom sich drastisch ausdrückt, ebenso undankbar, wie wenn man versuchen wollte, sich durch Emporziehen der Hosenträger in die Luft zu erheben. Die wirklichen Ursachen der günstigen Stellung des amerikanischen Arbeiters müssen wohl in seiner größern Arbeitskraft gesucht werden, deren richtige Bedeutung ich im vorigen zu analysieren gesucht habe, sowie in den natürlichen Hilfsquellen des Landes. Aber mit diesem festen Grund als Stützpunkt können ohne Zweifel Zollansätze und Truste, zu einem Einheitssystem zusammengenietet, als Hebel der mächtigsten Art zur Hebung der Industrie an-

gewendet werden. Die Fabriken in den Vereinigten Staaten liefern durchschnittlich weit höhere Einnahmen als in irgend einem europäischen Industrielande und durch diese großen Nettoerträge sehen sich die amerikanischen Fabrikanten instand gesetzt, ihren Arbeitern Löhne zu bezahlen, die selbst im Verhältnis zu den Kosten für den Unterhalt des Lebens höher sind, als in Europa. Ich sagte vorhin, daß dieser Umstand von größter Bedeutung ist. Ja, denn dies hat zur Folge, daß Amerika Arbeitskräfte aus Europa beziehen kann.

Zu diesem „System" gehört nämlich ein steter Zufluß von ausländischer Arbeitskraft. Wohl nur wenige haben sich klar gemacht, welche Bedeutung dieser Blutstrom für Amerika hat — und was Europa darunter leidet. In Wirklichkeit verraten die Auswandererziffern eine Lebenskraft bei den am schlimmsten angezapften europäischen Nationen, die geradezu wunderbar ist. Wie würde es im Augenblick um Amerika stehen, wenn dieser Strom eine entgegengesetzte Richtung einschlüge? Es vermöchte faktisch die jetzige Industrie kaum zu erhalten, geschweige denn, sie zu entwickeln. Und was bedeutet die Einwanderung für die Ökonomie des Landes und speziell für das ökonomische System, das sich im Schutz des amerikanischen Industrialismus entwickelt?

Fürs erste ist es billiger, erwachsene Arbeiter zu importieren, als sie daheim zu erziehen. Die Importierten unterliegen in Amerika einem Ent-

wicklungsprozeß; von der einfachsten und billigsten Probearbeit steigen sie nach und nach zu immer höheren Graden, bis sie als ganz amerikanisierte das gleiche hohe Niveau erreichen, wie die eingeborenen Arbeiter. Die amerikanischen Arbeitgeber erreichen damit zwei große Resultate: das eine ist die Möglichkeit, eine eiserne Disziplin aufrecht zu erhalten, das andere das eifrige Interesse der Arbeiter für ihre Tätigkeit. Solange die Einwanderung andauert und solange die amerikanische Industrie imstande ist, den Zufluß frischer Arbeitskräfte zu empfangen, solange besteht keine Gefahr, daß die Disziplin in der amerikanischen Fabrik erschlafft. Stellt sich einer widerspenstig, dann fort mit ihm! Es sind andere hinter ihm, die gerne vorwärts wollen. Und solange der Amerikanisierungsprozeß der fremden Arbeiter in steigendem ökonomischen und sozialen Maßstab anhält, solange besteht kein Grund dafür, daran zu zweifeln, daß der eingewanderte Arbeiter nicht sein Bestes tun werde, um seiner neuen Würde als amerikanischer Bürger zu genügen.

Die Einwanderung ist ein Eckstein des amerikanischen Systems — aber nur wenige Amerikaner sind bereit, dies zuzugeben. Es geht der Yankeeehre zu nahe, von ausländischer Arbeitskraft abhängig sein zu müssen. Wiederholt vernimmt man, daß neue und strengere Emigrantengesetze entworfen worden seien, aber nach jeder neuen Beschränkung schwillt die Flut der Einwanderer noch gewaltiger an, weil natürlich

die Gesetze nie ernst gemeint gewesen sind, sondern nur den Zweck hatten, teils die Arbeitsunfähigen zurückzuweisen, teils den sozialistischen Forderungen gegenüber ein entsprechendes Zugeständnis zu machen.

Die Macht der organisierten Arbeiter ist in den letzten Jahren in den Vereinigten Staaten bedeutend gewachsen und gleichzeitig hat der Sozialismus einen solchen Halt gewonnen, nicht nur unter den niederen Volksklassen, sondern auch in den gebildeten, wie man es noch vor einem Jahrzehnt kaum für möglich gehalten hätte. Aber gegenüber dieser modernen Strömung, die unzweifelhaft durch die Trustherrschaft hervorgerufen worden ist, steht ein sehr großes Heer von Beamten und Arbeitern, das sich im Sold der Truste ganz wohl befindet, und auf ihrer Seite findet man auch das ganze machthabende Kapital, repräsentiert von Politikern, Fabrikanten und Geschäftsmännern nebst einem großen Teil der Presse. Insofern ist noch der altamerikanische Geist — wie er sich in der Organisation des Staates und der Gesellschaft und im industriellen Leben mit seinem spartanisch strengen Arbeitseifer und seinem „go ahead"-System geäußert hat — vorherrschend.

Es ist ganz in der Ordnung, daß diese amerikanischen Patrioten der Trustherrschaft huldigen, die, wie sie zugeben müssen, eine logische Konsequenz des Systems ist, auf das sie so lange gebaut haben und das der amerikanischen Industrie mehr Kraft verleiht, den Kampf auf dem Weltmarkt aufzunehmen. Sie

drücken gegenüber manchen Dingen ein Auge zu, wenn nur ihr Traum von einer industriellen Welt-Hegemonie sich seiner Erfüllung nähert. Aber sie können doch nicht zu allem ihre Zustimmung geben. Die Schwierigkeit liegt eben darin, daß sich nicht genau erkennen läßt, wann die Grenze des Erlaubten überschritten wird. Die Gefahr der Trustherrschaft liegt weniger in ihrer Organisation als in ihrem Mißbrauch. In den Händen gewissenloser Spieler, die des Gewinnes halber durch einen Börsenkoup die Existenz von Millionen aufs Spiel setzen, ist der Trust ein schreckliches Gesellschaftsübel. Es fehlt nicht an Beispielen, daß die Aktienmajorität in der einen oder andern dieser Riesenunternehmungen im Laufe weniger Tage den Besitzer wechselte, dank dem gutgelungenen „corner" einiger gewandter Börsenspekulanten.

Stabilität ist eine Hauptbedingung dafür, daß die organisierte Großindustrie ihre Funktionen genau muß ausführen können, sowohl vom Standpunkt des Arbeitgebers als des Arbeiters betrachtet. Die Verbindung mit der Börse ist überhaupt kein Glück für die Truste gewesen, obschon sich ihre Entbehrlichkeit nur schwer erkennen läßt. Optimisten sagen eine Zeit voraus, in der die Aktien der Gesellschaften oder wenigstens ihre Majorität in den Besitz ihrer eigenen Arbeiter und Beamten kommt. Männer mit philanthropischen Tendenzen, wie z. B. Andrew Carnegie, haben es offen ausgesprochen, daß die Truste die Pflicht haben,

den Ankauf von Aktien durch die Arbeiter zu fördern. Aber anderseits ist die enorme Kapitalisierung der Gesellschaften ein wesentliches Hindernis für die Erwerbung eines gesicherten Anteils durch die Arbeiter.

So wie nun die Sachen stehen, scheint das Auswerfen der Trustaktien auf den Fondmarkt eher ein wildes Börsenspiel zu befördern, das in allen Gesellschaftsschichten immer mehr um sich greift. Es findet sich kaum eine Stadt in den Vereinigten Staaten, die nicht ihre Fondbörse besitzt, wo man mit fieberhaftem Eifer den Bewegungen in Newyorks „stock-exchange“ folgt. In jedem größeren Hotel oder „Saloon“ findet man einen elektrischen „ticker“, der Sekunde um Sekunde angibt, wie der Preis von „U. S. S. P.“ (die Präferenzaktien des Stahltrustes) steigen oder fallen, ebenso die der „S. P.“ (Southern-Pacific). Die Arbeiter vertrauen ihr mühsam erworbenes Spargeld den „brokers“ mit dem gleichen Eifer an, wie der gutsituierte Kaufmann sein Vermögen in den gleichen Händen riskiert.

Die kolossalen Haussen der letzten sechs oder sieben Jahre, in allen Spekulationspapieren haben eine nationale Spielwut hervorgerufen, die die alten gesunden amerikanischen Geschäftsprinzipien zu verschlingen droht. In gleichem Grad, wie die Aussichten, sich durch Arbeit eine unabhängige Stellung zu erwerben, geringer geworden sind, hat das Verlangen, durch Börsenspiel schnell reich zu werden,

bedenkliche Dimensionen angenommen. Damit will ich natürlich eine mäßige Börsenspekulation, die im modernen Geschäftsleben nötig geworden ist, nicht verurteilen. Geht sie aber über alle vernünftigen Grenzen, so kann diese Bewegung eine nationale Gefahr werden, und ich befürchte, daß eine solche in den nächsten Jahren den Vereinigten Staaten bevorsteht, und daß das Trustwesen einen großen Teil der Verantwortung zu tragen hat.

Es finden sich also gute und schlechte Tendenzen schöne Verheißungen und drohende Wolken in reichem Maß miteinander vermischt in dieser amerikanischen Geschäftswelt, die im Augenblick in so hohem Grade die Aufmerksamkeit Europas auf sich lenkt. Es ist äußerst schwierig, das Horoskop der Zukunft zu stellen. Vielleicht werden die neuen Phänomen, die ich zu schildern gesucht habe, sich als schicksalsschwanger für eine bisher überaus glückliche industrielle und soziale Entwicklung erweisen; vielleicht wird das moderne Trustproblem sich als unlösbar zeigen und in einem vernichtenden Kampf zwischen Kapital und Arbeit endigen. Vielleicht aber wird die zähe Energie, die die Amerikaner immer ausgezeichnet hat, die Schwierigkeiten überwinden; möglicherweise findet man neue Formen für ein fruchtbares Zusammenwirken zwischen Kapital und Arbeit, und vielleicht wird das Trustwesen selbst, das in gewisser Hinsicht einen großen Fortschritt in der Organisation der Arbeit bedeutet, das Mittel zu einer industriellen und sozialen Ver-

wandlung werden, die geeignet ist, die Forderungen der Produktion und der Arbeiter zu befriedigen.

Ich habe in dieser gedrängten Übersicht zu zeigen gesucht, daß die Überlegenheit der amerikanischen Industrie vor allem auf überlegenen persönlichen Kräften beruht. Große Organisationskunst, von der aufopfernden Liebe der Leitenden zu ihrem Berufe geschaffen, große Arbeitstüchtigkeit und Geschicklichkeit, gepaart mit lebendigem Interesse bei den Arbeitern, dies sind die Mächte, die eigentlich den Sieg der amerikanischen Industrie gewonnen haben! Kann dieser Geist der Pflichterfüllung und des Fortschrittes bewahrt werden, so ist kein Grund zu der Befürchtung, daß eine herannahende Krise nicht sollte überwunden werden können. Amerika wird dann fortwährend das große bahnbrechende Land bleiben, zu dem die andern Nationen aufsehen. Aber für uns, die wir so viele Vorbedingungen dafür haben, um in unserem eigenen Lande eine Industrie zu schaffen, die imstande ist, den Söhnen des Landes Brot zu geben, wird es immer eine Schande sein, durch Leuteexport tätigen Anteil an der amerikanischen Entwicklung zu nehmen. Wir wollen statt dessen etwas von den Amerikanern zu lernen suchen — es ist der persönliche Einsatz, an dem es eigentlich bei uns fehlt.

Druck von Oscar Brandstetter in Leipzig.

Verlag von Karl Curtius, Berlin W.

Geld- und Bankwesen

Ein Lehr- und Lesebuch

von

Dr. Oskar Stillich

In Ganzleinen gebunden M. 4.20

Ein zur Einführung in die schwierige Materie des Geld- und Bankwesens äußerst geeignetes Werk, das aufs angelegentlichste, insbesondere auch für junge Kaufleute, welche die Handels-Hochschule besuchen, zu empfehlen ist. Wissenschaftlicher Weitblick verbindet sich mit klarer Herausschälung der praktisch bedeutendsten Kapitel. Die theoretischen Ausführungen werden durchweg durch gute Beispiele aus dem täglichen Leben ergänzt.

(Literarisches Centralblatt für Deutschland.)

Schon ein flüchtiger Blick in das Buch von Stillich belehrt darüber, daß der Verfasser gehalten hat, was er im Vorwort versprach. Sein Buch, das er ein Lehr- und Lesebuch nennt, gehört wohl zu dem besten, was die letzten Jahre auf diesem Gebiete gezeitigt haben. Es hat den großen inneren Wert, daß sowohl das große Publikum, das aus beruflichem Interesse oder aus Neigung sich für die betreffenden Fragen interessiert, als auch der jüngere und ältere Kaufmann Belehrung und Anregung daraus empfangen. Aber auch derjenige, dem die theoretischen und praktischen Quellen, aus denen der Verfasser schöpft, geläufig sind, wird nicht ohne Genuß das Werk des Verfassers noch einmal lesen, um in anregender Form den ungeheueren Stoff an sich vorbeiziehen zu lassen. — Es werden wenig Werke aufzuweisen sein, die mit gleicher Gründlichkeit, Wissenschaftlichkeit, Anschaulichkeit und Leichtverständlichkeit den Leser in die wissenschaftliche Materie einführen. Das äußere Zurücktreten des gelehrten Apparates, aber die gleichzeitige wissenschaftliche Schärfe der Darstellung, die wissenschaftliche Durchdringung des Stoffes, die aus jeder Zeile hervorleuchten, stellen das Lehrbuch des Verfassers in die erste Reihe der dem nämlichen Zwecke dienenden Werke. (Internationaler Volkswirt.)



REMINGTON-SCHREIBMASCHINE

